



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Propuesta de evaluación por pares para el puesto de venta
directa a pie de calle de productos de la ONCE

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Lozano Montesinos, Raul

Tutor/a: Canós Darós, Lourdes

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Resumen

La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) es conocida por su labor social en lo referente a las personas discapacitadas con un grado igual o superior al 33%. Por las limitaciones que pueden suponer sus especiales condiciones, el tema de la empleabilidad de éstas se vuelve más complicado para algunos sectores laborales o por los prejuicios que puedan suponer para los empleadores que existan en el mercado.

El presente trabajo realiza un análisis y descripción del puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de los productos de la ONCE, cuáles son las tareas y responsabilidades que un empleado que ocupa el puesto debe realizar y define cuáles son las competencias generales y específicas inherentes al puesto. Todo ello con el objetivo principal establecido de proponer una evaluación por pares con la que, siendo los propios empleados los que evalúen las competencias que tienen adquiridas sus compañeros, en primera instancia se pueda realizar un análisis de las fortalezas y debilidades que presenten para poder ayudar a su crecimiento personal y profesional y, en segunda instancia, mediante el uso del mismo procedimiento, seleccionar de entre los candidatos el más apto para recibir un ascenso dentro de la jerarquía de la entidad.

Para poder obtener todos los datos necesarios para alcanzar el objetivo principal de este trabajo, se ha optado por realizar una investigación a través de las fuentes secundarias que se han podido obtener con el uso de bases de datos como Google Académico y Polibuscador. También se han revisado las normativas aplicables, investigaciones y demás escritos de interés para este trabajo, haciendo una revisión de la literatura para hacer un acercamiento al contexto actual en el que se encuentra la organización y el puesto objeto de estudio.

Además de dicho análisis documental, se ha llevado a cabo el empleo de la técnica de observación participante que, junto a las entrevistas realizadas a los propios sujetos que más tarde se han evaluado, ha permitido conocer cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias intrínsecas del puesto de trabajo que se estudia.

Con la información obtenida se ha podido diseñar un diccionario de competencias para el puesto que incluye los niveles que se pueden alcanzar en cada una de ellas y los comportamientos asociados a cada uno de los 3 niveles que se han definido. Estos niveles son categorizados como: nivel 1 o básico, nivel 2 o intermedio y nivel 3 o avanzado. Estos datos adquiridos también han permitido realizar un análisis y descripción del puesto de trabajo que ha servido para conocer aspectos como son las tareas y responsabilidades del puesto.

Una vez diseñado el diccionario de competencias y analizado el puesto, junto con los niveles mínimos requeridos de cada una de las competencias extraídos de la matriz CHA, se propone un método de evaluación por pares que consiste en llevar a cabo tres fases para la obtención y el análisis de los datos referentes a las competencias adquiridas por los empleados. Estas tres fases son: 1, diseño del sistema de evaluación de competencias; 2, evaluación de competencias y 3, análisis de resultados y conclusión.

Para poner a prueba la propuesta realizada, se lleva a cabo el análisis y descripción de las competencias de tres sujetos que comparten el mismo área geográfica y se conocen entre ellos. De este modo, a través de la puesta en práctica de este método de evaluación, se puede observar con mayor precisión cómo se propone el análisis de los resultados y ejemplificar las conclusiones que se pueden alcanzar al tratarse de tres personalidades dispares.

Todo ello se realiza para poner en práctica la propuesta educativa del aprendizaje-servicio, donde se combinan los procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad. Esto ha permitido al responsable de este trabajo aprender sobre este escenario social y laboral mediante el servicio a la comunidad.

Palabras clave: Análisis y descripción del puesto de trabajo, Evaluación de puestos de trabajo, Evaluación por pares, Recursos Humanos, Competencias.

Resum

L'Organització Nacional de Cecs Espanyols (ONCE) és coneguda per la seua labor social en relació a les persones discapacitades amb un grau igual o superior al 33%. Per les limitacions que poden suposar les seues condicions especials, el tema de l'ocupabilitat d'estes es torna més complicat per a alguns sectors laborals o pels prejudicis que puguen suposar per als ocupadors que existixen en el mercat.

El present treball realitza una anàlisi i descripció del lloc de treball de venda directa a peu de carrer dels productes de l'ONCE, quines són les tasques i responsabilitats que un empleat que ocupa el lloc deu realitzar i definix quines són les competències generals i específiques inherents al lloc. Tot això amb l'objectiu principal establert de proposar una avaluació per parells amb la qual, sent els propis empleats els que avaluen les competències que tenen adquirides els seus companys, en primera instància es puga realitzar una anàlisi de les fortaleses i debilitats que presenten per a poder ajudar al seu creixement personal i professional i, en segona instància, mitjançant l'ús del mateix procediment, seleccionar d'entre els candidats el més apte per a rebre una promoció dins de la jerarquia de l'entitat.

Per a poder obtindre totes les dades necessàries per a aconseguir l'objectiu principal d'este treball, s'ha optat per realitzar una investigació a través de les fonts secundàries que s'han pogut obtindre amb l'ús de bases de dades com Google Acadèmic i Polibuscador. També s'han revisat les normatives aplicables, investigacions i altres escrits d'interés per a este treball, fent una revisió de la literatura per a fer un acostament al context actual en què es troba l'organització i el lloc objecte d'estudi.

A més d'esta anàlisi documental, s'ha dut a terme l'ús de la tècnica d'observació participant que, juntament amb les entrevistes realitzades als propis subjectes que més tard s'han avaluat, ha permés conèixer quines són les tasques, responsabilitats i competències intrínseques del lloc de treball que s'estudia.

Amb la informació obtinguda s'ha pogut dissenyar un diccionari de competències per al lloc que inclou els nivells que es poden aconseguir en cadascuna d'elles i els comportaments associats a cadascun dels 3 nivells que s'han definit. Aquests nivells són categoritzats com: nivell 1 o bàsic, nivell 2 o intermedi i nivell 3 o avançat. Estes dades adquirides també han permés realitzar una anàlisi i descripció del lloc de treball que ha servit per a conèixer aspectes com són les tasques i responsabilitats del lloc.

Una vegada dissenyat el diccionari de competències i analitzat el lloc, juntament amb els nivells mínims requerits de cadascuna de les competències extretes de la matriu CHA, es proposa un mètode d'avaluació per parells que consistix a dur a terme tres fases per a l'obtenció i l'anàlisi de les dades relatives a les competències adquirides pels empleats. Estes tres fases són: 1, disseny del sistema d'avaluació de competències; 2, avaluació de competències i 3, anàlisi de resultats i conclusió.

Per a posar a prova la proposta realitzada, es du a terme l'anàlisi i descripció de les competències de tres subjectes que compartixen la mateixa àrea geogràfica i es coneixen entre ells. D'esta manera, a través de la posada en pràctica d'este mètode d'avaluació, es pot observar amb major precisió com es proposa l'anàlisi dels resultats i exemplificar les conclusions que es poden aconseguir en tractar-se de tres personalitats dispars.

Tot això es realitza per a posar en pràctica la proposta educativa de l'aprenentatge-servei, on es combinen els processos d'aprenentatge i de servei a la comunitat. Això ha permès al responsable d'este treball aprendre sobre este escenari social i laboral mitjançant el servei a la comunitat.

Paraules Clau: Anàlisis i descripció del lloc de treball, Avaluació de llocs de treball, Avaluació per iguals, Recursos Humans, Competències.

Abstract

The National Organization of Spanish Blind People (ONCE) is known for its social work concerning people with disabilities with a degree equal to or greater than 33%. Due to the limitations that their special conditions may impose, the issue of employability becomes more complicated for some labor sectors or because of the prejudices that may exist among employers in the market.

This work performs an analysis and description of the job of direct street sales of ONCE products, outlining the tasks and responsibilities that an employee in this position must carry out and defining the general and specific competencies inherent to the position. All this with the primary objective of proposing a peer evaluation in which the employees themselves evaluate the competencies their colleagues have acquired. In the first instance, this would allow for an analysis of the strengths and weaknesses to help their personal and professional growth, and in the second instance, using the same procedure, to select the most suitable candidate for a promotion within the organization's hierarchy.

To obtain all the necessary data to achieve the main objective of this work, a research has been conducted through secondary sources available in databases such as Google Scholar and Polibuscador. Applicable regulations, research, and other relevant writings have also been reviewed, performing a literature review to approach the current context in which the organization and the studied position are situated.

In addition to this documentary analysis, the technique of participant observation has been used, along with interviews conducted with the subjects who were later evaluated, to understand the tasks, responsibilities, and intrinsic competencies of the studied job position.

With the obtained information, a competency dictionary for the position has been designed, including the levels that can be reached in each competency and the behaviors associated with each of the 3 defined levels. These levels are categorized as: level 1 or basic, level 2 or intermediate, and level 3 or advanced. The acquired data have also allowed for an analysis and description of the job position to understand aspects such as tasks and responsibilities.

Once the competency dictionary was designed and the position analyzed, along with the minimum levels required for each competency derived from the CHA matrix, a peer evaluation method is proposed. This method consists of three phases for obtaining and analyzing the data related to the competencies acquired by the employees. These three phases are: 1, design of the competency evaluation system; 2, competency evaluation; and 3, analysis of results and conclusion.

To test the proposed method, an analysis and description of the competencies of three subjects who share the same geographical area and know each other is conducted. This way, through the practical implementation of this evaluation method, the analysis of results can be more precisely observed, and the conclusions that can be drawn from three different personalities can be exemplified.

All this is done to put into practice the educational proposal of service-learning, where the processes of learning and community service are combined. This has allowed the person responsible for this work to learn about this social and labor scenario through community service.

KEYWORDS: Job análisis and description, Job evaluation, Peer evaluation, Human Resources, Competencies.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	10
1.2. LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE CIEGOS ESPAÑOLES (ONCE).....	11
1.2.1. Misión y Visión.....	12
1.3. OBJETIVOS	13
1.4. ORDEN DOCUMENTAL	14
2. METODOLOGÍA	15
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y MODELOS DE COMPETENCIAS	17
3.2. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y MODELOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO ..	18
3.3. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y MODELOS DE EVALUACIÓN POR PARES	20
4. MARCO LEGAL.....	22
5. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	24
6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	36
7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	49
8. PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR PARES.....	53
8.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	53
8.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA	54
9. RESULTADOS.....	57
9.1. RESULTADOS INDIVIDUALES	57
9.1.1. Resultados de Zeus	58
9.1.2. Resultados de Ares	63
9.1.3. Resultados de Hermes	68
9.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR PARES	72
10. CONCLUSIONES	76
11. BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXO I OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	86

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis KSAO _____	27
Tabla 2. Clasificación del Análisis KSAO según las competencias asociadas _____	29
Tabla 3. Justificación de las competencias asignadas al puesto _____	32
Tabla 5. Matriz CHA de competencias generales _____	34
Tabla 6. Matriz CHA de competencias específicas _____	35
Tabla 7. Trabajo en equipo _____	37
Tabla 8. Comprensión e integración _____	38
Tabla 9. Mejora continua _____	39
Tabla 10. Responsabilidad _____	40
Tabla 11. Habilidades sociales _____	41
Tabla 12. Planificación y gestión del tiempo _____	42
Tabla 13. Análisis y resolución de problemas _____	43
Tabla 14. Comunicación efectiva _____	44
Tabla 15. Orientación al cliente _____	45
Tabla 16. Trato personal _____	46
Tabla 17. Técnicas de ventas _____	47
Tabla 18. Gestión de la cartera de clientes _____	48
Tabla 19. Análisis y descripción del puesto de venta directa a pie de calle _____	49
Tabla 20. Niveles mínimos por competencias según cada tarea _____	57
Tabla 21. Resultados de las competencias según las tareas de Zeus _____	58
Tabla 22. Resultados de las competencias según las tareas de Ares _____	63
Tabla 23. Resultados de las competencias según las tareas de Hermes _____	69
Tabla 24. Clasificación en Trabajo en equipo _____	72
Tabla 25. Clasificación en Comprensión e integración _____	73
Tabla 26. Clasificación en Mejora continua _____	73
Tabla 27. Clasificación en Responsabilidad _____	73
Tabla 28. Clasificación en Habilidades sociales _____	73
Tabla 29. Clasificación en Planificación y gestión del tiempo _____	74
Tabla 30. Clasificación en Análisis y resolución de problemas _____	74
Tabla 31. Clasificación en Comunicación efectiva _____	74
Tabla 32. Clasificación en Orientación al cliente _____	74
Tabla 33. Clasificación en Trato personal _____	75
Tabla 34. Clasificación en Técnicas de venta _____	75
Tabla 35. Clasificación en Gestión de la cartera de clientes _____	75

Índice de figuras

Figura 1. Orden para establecer tareas _____	25
Figura 2. Procedimiento para la obtención de datos sobre los sujetos _____	55

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

En su gran mayoría, los trabajadores de la ONCE son personas con discapacidad, ya sea por ceguera, pérdida de un miembro, mutismo, etc. Es por ello que es importante recalcar la empleabilidad de personas con discapacidad para este proyecto.

Según explica el Ministerio de Derechos sociales, consumo y agenda 2030 (s.f.), las personas con discapacidad, especialmente las que presentan un grado severo, padecen altos niveles de desempleo. A efectos de las políticas de empleo, se consideran personas con discapacidad a las que tienen reconocido un grado igual o superior al 33%.

Los datos que se recogen en Tenyus.com (s.f.) en una entrada de su blog, solo una de cada cuatro personas con discapacidad tiene empleo en España y, de éstas, un 12,86% se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión social. En cuanto al tipo de discapacidad, las personas con discapacidad auditiva tienen una tasa de empleo del 44,6%, mientras que las personas con discapacidad visual un 33,6%, las personas con discapacidades físicas o de movilidad un 28,4% y las personas con discapacidades mentales un 16%.

Es el propio Ministerio de Derechos sociales, consumo y agenda 2030 (s.f.) el que alega que, para poder garantizar la igualdad de oportunidades, el desarrollo personal y la participación plena en la vida económica, cultural y social, la normativa contempla diferentes medidas que fomentan el empleo de las personas trabajadoras con discapacidad, el establecimiento de medidas de acción positivas en las políticas activas de empleo como son la reserva de puestos, subvenciones de contratación o las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social.

Para contribuir en esta materia, el presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un método de evaluación por pares para el puesto de venta directa de cupones, rascas y otros productos de la ONCE a pie de calle. En adición, se determina si la evaluación por pares en los empleados de la ONCE que ocupan el puesto en cuestión es una herramienta eficaz para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores en materia de competencias que requiere tener adquiridas para el puesto. El fin de realizar dicha identificación es proponer acciones para la mejora de las competencias que no se tengan adquiridas en los niveles mínimos requeridos para el puesto.

Para ello, se lleva a cabo un acercamiento a la organización y el puesto en cuestión, con el fin de conocer los valores y requisitos necesarios para desempeñar eficazmente esta función, así como la normativa vigente en materia de juego para conocer cuáles son los límites reglados existentes que afecten directamente al puesto de venta directa a pie de calle de los productos de la ONCE.

Es por todo lo expuesto que, el presente trabajo, tiene relación con el objetivo de desarrollo sostenible 10 (ver [Anexo I](#)), reducción de las desigualdades, al tratar de realizar una labor social en lo referente a la empleabilidad de las personas discapacitadas y promover la mejora personal en el ámbito laboral dentro del contexto de la ONCE.

1.2. La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)

La Fundación Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) es una organización con más de 80 años en el sector volcada en la ayuda a las personas ciegas o con cualquier otra discapacidad para la mejora de su calidad de vida y consecución de logros laborales con los cuales poder realizarse como profesional (Sunrise Medical, s.f.).

Comenzó su actividad en la década de los años 30 tras la unificación de diversas asociaciones que se habían ido creando en el territorio español, especialmente en las provincias de Andalucía, Cataluña y el área de Levante, donde se concretaban las asociaciones más grandes. Así pues, en 1938 nació la ONCE, fecha en la cual nació el cupón prociegos, pero no sería hasta mediados de 1939 cuando se celebró el primer sorteo cuyos primeros cupones constaban de tres cifras, eran provinciales y se gestionaba en gran medida por la Administración del Estado, que nombraba a un jefe nacional (Montoro Martínez, 2003).

Entre 1977 y 1983 se establece la legalización y despenalización del juego en España. Es por lo que el sector se diversifica y el cupón, que hasta el momento contaba con tres dígitos y era provincial, pasa a ser nacional y contar con cuatro cifras. Con este cambio, la cantidad monetaria con que se premiaba aumenta sustancialmente (ONCE, 2013).

No fue hasta 1988 cuando se creó la Fundación ONCE para la cooperación e inclusión social de las personas con discapacidad (Innetcampus, s.f.).

En 1993 se crea la Corporación Empresarial (CEOSA), que con el paso de los años se convertiría en ILUNION, concretamente en el año 2014, siendo un modelo de sostenibilidad social y económica. Esta corporación busca demostrar las capacidades de las personas discapacitadas (Ilunion, s.f.).

Fruto de la colaboración con los países de habla hispana, se crea la Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina cuya finalidad es proporcionar educación, formación y rehabilitación a las personas discapacitadas de esta región. Con ello y como miembro del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), se incorpora al Foro Europeo de Discapacidad para la elaboración de la primera declaración sobre los Derechos de las Personas con discapacidad.

En el siglo XXI la tecnología abre nuevas oportunidades para las personas con discapacidad permitiendo la comunicación con personas desprovistas de sentidos como la vista, el habla o el oído mediante la telefonía móvil adaptada, dispositivos parlantes incorporados desde la producción, entre otros (ONCE y Fundación ONCE, 2013).

En la actualidad, según los datos de la propia ONCE (2024), cuenta con más de 20.000 vendedores repartidos en 17 delegaciones territoriales situadas en Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla y León, Castilla la Mancha, Cataluña, Extremadura, Galicia, Madrid, Murcia Navarra, País Vasco, La Rioja y en la Comunidad Valenciana; además de 5 direcciones de zona localizadas en Cádiz, Granada, Málaga, Tenerife y Alicante.

Desde el Portal ONCE (s.f.) se categoriza los diversos tipos de puestos o localizaciones de venta, cuya nomenclatura y porcentaje de distribución es la siguiente:

- Puesto de venta (40%): aquellos puntos de venta fijos que se encuentran en la vía pública.
- Área itinerante de venta (24%): entorno físico/geográfico donde se ejerce la venta de forma itinerante y está circunscrita al área urbana, no existiendo en la misma un punto fijo de venta.
- Quiosco (23%): punto de venta fijo donde se halla instalado como equipamiento una cabina homologada ONCE.
- Stands (4%): puntos de venta fijos que se encuentran en espacios privados, existiendo un acuerdo entre la ONCE y la titularidad del ámbito en que se encuentra.
- Locales comerciales ONCE (1%): punto de venta fijo ubicado en un inmueble, propiedad del agente vendedor o de la ONCE o del que esta sea arrendataria, concesionaria o beneficiaria.
- Ruta de venta (8%): cobertura de diversos municipios, o varios núcleos de población de un mismo municipio, para la que el vendedor necesita utilizar vehículo particular o transporte público para el ejercicio de la venta.

1.2.1. Misión y Visión

La misión de la ONCE es trabajar y velar por los derechos de las personas con discapacidad desde la perspectiva de la igualdad y plena inclusión con el resto de la ciudadanía (Blog ONCE, 2024).

Dicha misión se traduce en una serie de actividades, entre otras:

- Inclusión educativa.
- Formación e inclusión laboral.
- Autonomía personal.
- Accesibilidad universal y diseño para todos.
- Impulso a la I+D+i.
- Promoción de la cultura, con fondos bibliográficos accesibles.
- Impulso del deporte para todos.

La visión de Fundación ONCE es evolucionar constantemente ante los nuevos desafíos, para seguir liderando la inclusión social y la autonomía de las personas con discapacidad de forma solidaria y sostenible (Fundación ONCE, 2013).

En el desarrollo de su actividad, la Fundación ONCE tiene presentes dos pilares fundamentales (Fundación ONCE, 2013):

- Fomentar la solidaridad y la cohesión social articulando actuaciones, proyectos y programas dirigidos a todas las personas con discapacidad en todo el territorio del Estado.

- La búsqueda de la cooperación, la colaboración y el compromiso de todas las administraciones, instituciones, agentes y entidades, públicas o privadas, implicados en el desarrollo económico y social.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de este estudio consiste en proponer una evaluación por pares de los trabajadores que ocupan el puesto de venta directa de productos de la ONCE que sea de utilidad para la organización en la selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño de los empleados que ocupan este puesto de trabajo.

Para lograr este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Investigar la historia, misión, objetivos, relaciones con personas con discapacidad y contexto de la ONCE incluyendo el papel de los trabajadores de venta directa de cupones, rascas y demás productos a pie de calle en la organización, con el fin de comprender su funcionamiento y establecer las bases para la evaluación de los trabajadores en ese puesto de trabajo.
- Conocer el marco legal sobre juego de azar con el fin de encontrar limitaciones para el puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE.
- Describir en detalle las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle.
- Identificar las competencias generales y específicas necesarias para desempeñar con éxito el puesto de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle.
- Crear un diccionario de competencias que defina las competencias generales y específicas, sus niveles y comportamientos.
- Diseñar un sistema de evaluación efectivo que permita tomar decisiones informadas sobre los trabajadores de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle.
- Evaluar la viabilidad de realizar una evaluación por pares en el sector de la venta directa de la ONCE.

1.4. Orden documental

Para una mejor comprensión del trabajo realizado, a continuación, se explican los capítulos que éste contiene:

1. **Introducción:** presentación breve del trabajo, la justificación por el cual se ha seleccionado este tema, los objetivos principal y específicos que abarca y, además, un acercamiento a la organización para conocer su historia, motivación, misión y visión.
2. **Metodología:** exposición de los métodos de recogida y tratamiento de información empleados para la realización del trabajo. Poniendo el foco en información necesaria para el correcto análisis y descripción del puesto de trabajo, para la identificación de las competencias generales y específicas intrínsecas a la organización y el puesto de trabajo, así como para realizar la propuesta de evaluación por pares.
3. **Marco teórico:** se realiza una identificación de conceptos, importancia y modelos del diccionario de competencias, análisis y descripción de puestos de trabajo y evaluación por pares. Seleccionando las fuentes que mayor relación tienen con el tema del trabajo.
4. **Marco legal:** acercamiento a las leyes que regulan el juego de azar para conocer las limitaciones que éstas imponen al puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE.
5. **Identificación de competencias generales y específicas:** exposición y tratamiento de toda la información necesaria para el correcto análisis y descripción del puesto de trabajo, así como la identificación de las competencias generales y específicas intrínsecas a la organización y el puesto de trabajo.
6. **Diccionario de competencias:** gracias a los datos obtenidos en el punto anterior, se procede a crear el diccionario de competencias, indicando los niveles y comportamientos de cada competencia.
7. **Análisis y descripción del puesto de trabajo:** se presenta de manera resumida y estructurada el análisis y descripción del puesto de trabajo.
8. **Propuesta de evaluación por pares:** se presenta la fundamentación de la propuesta, el diseño que se crea para realizar la evaluación por pares, dividido en fases, y los procedimientos a seguir a través de un ejemplo llevado a cabo con sujetos reales.
9. **Resultados:** se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el punto anterior, pudiéndose observar cuáles son los resultados individuales obtenidos de los sujetos, la comparativa entre los mismos y las propuestas de mejora que se proponen.
10. **Conclusiones:** impresiones y resultados obtenidos a partir de la elaboración del trabajo, relacionados con la consecución, o no, de los objetivos planteados en el primer capítulo del trabajo. También se comenta la viabilidad de la aplicación de la propuesta realizada.
11. **Bibliografía:** todas las fuentes que han sido consultadas, analizadas y utilizadas a lo largo del trabajo, según la normativa APA.

2. Metodología

En relación con el tipo de estudio y diseño de investigación de este TFG, es importante destacar que se ha optado por una metodología combinada que incluye la revisión de literatura, el aprendizaje-servicio, las entrevistas a trabajadores y la observación participativa en el puesto de trabajo. Esta elección se basa en la necesidad de realizar un aprendizaje sobre las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de los productos de la ONCE, con el fin de proponer un modelo de evaluación que, en primera instancia, sirva para conocer las debilidades y fortalezas que tienen que corregir y mantener las personas que ocupan el puesto y, en segunda instancia, proponer un método de evaluación por pares que sea utilizado para la promoción dentro de la propia organización.

Según Salkind (2010), la investigación exploratoria se utiliza cuando se busca explorar un tema o problema poco conocido o que ha sido poco estudiado, con el fin de obtener información que permita plantear nuevas preguntas de investigación. Este tipo de investigación es el que se emplea para este trabajo

La revisión de literatura es una metodología utilizada durante una investigación, ya que permite obtener información previa sobre el tema de investigación y establecer un marco teórico que guíe el estudio (Lara, 2015).

Por otro lado, la entrevista a trabajadores y la observación son técnicas de recolección de datos cualitativas que permiten obtener información detallada sobre el fenómeno de estudio y conocer la perspectiva de los trabajadores (Creswell, 2014). Para la recogida de información mediante el uso de esta técnica, se ha optado por realizar las entrevistas durante el periodo de 9 días en el mes de junio de 2023 empleado para la observación participante, ya que muchas de las cuestiones que se han ido planteando han surgido en los momentos de interacción. Es por ello que el tipo de entrevista que se utiliza no es estructurado ni se ha llevado a cabo un plan específico para ponerla en práctica.

El propósito de la técnica de observación en el estudio de la realidad desde una perspectiva científica es registrar visual y verificablemente lo que se pretende conocer, ya sea para describir, analizar o explicar un hecho, objeto o fenómeno desde una perspectiva científica, válida y confiable. Esta técnica consiste en utilizar los sentidos para captar de la manera más objetiva posible lo que ocurre en el mundo real (Campos y Lule, 2012).

La observación participante es, según Taylor y Bogdan (1984), la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el escenario social de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Implica la selección del escenario social, el acceso a ese escenario, normalmente una organización o institución (por ejemplo, un hospital), la interacción con los porteros (responsables de las organizaciones que favorecen o permiten el acceso del investigador al escenario), y con los informantes, y la recolección de los datos.

El registro de las observaciones es lo que se denomina notas de campo y su elaboración debe ser una constante a lo largo de todo el trabajo de campo de manera que debemos iniciar el registro desde el inicio del trabajo de campo, después de cada observación realizada y a lo largo de todo el trabajo de campo en los encuentros fortuitos que mantengamos con nuestros informantes o las conversaciones telefónicas que tengamos (Robledo, 2021).

Taylor y Bogdan (1984), por su parte, recomiendan utilizar las siguientes herramientas a la vez que las notas de campo:

- Tomar las notas tan pronto como nos resulte posible después de la observación.
- Abandonar el escenario en cuanto se haya observado todo lo que esté en condiciones de recordar.
- Reproducir mentalmente las observaciones y escenas.
- Concentrarse en la primera y última observación.
- Prestar atención.
- Buscar palabras clave en las observaciones de la gente, intentado recordar palabras o frases claves que nos permitan traer a la memoria y recordar aspectos fundamentales de la observación.
- Dibujar un diagrama del escenario y trazar nuestros movimientos en él.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha optado por emplear la observación participante con el consentimiento y saber de los sujetos estudiados. De este modo, se ha podido tomar notas durante el transcurso de la técnica de investigación en todo momento para no perder en el olvido ninguna observación que se haya producido.

De acuerdo con Creswell (2014), el uso de una metodología mixta permite combinar las fortalezas de las metodologías cuantitativas y cualitativas, lo que puede aumentar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Con el fin de certificar que las observaciones obtenidas son lo más certeras posible, se ha decidido triangular los datos obtenidos haciendo uso de las entrevistas a los sujetos objeto de estudio y la revisión de la literatura que se haya producido en este ámbito.

Según recogen Charres et al. (s.f.) en su artículo para la revista FAECO sapiens de la Universidad de Panamá, la triangulación metodológica es el uso de al menos dos métodos, según argumenta Morse (1991), que puede direccionar el mismo problema de investigación. Se señala, entonces, que la triangulación como elemento articulador de métodos hacia el mismo objeto de estudio, facilita la interpretación desde cualquiera de los estamentos que se pretenda utilizar, abordando de una mejor manera el fenómeno a investigar (Cowman, 1993).

la triangulación, como técnica y herramienta facilita la validación de datos a través del cruce de dos o más fuentes o estamentos particulares, desde la perspectiva del investigador, dando como resultado la articulación, aplicación y combinación de varios métodos de investigación (Denzin, 1970; Kimchi et al., 1991) en el estudio del mismo fenómeno.

A la hora de identificar las competencias generales y específicas del puesto de trabajo y la descripción del mismo, se utilizará el método de Walton (1994), que consiste en realizar un estudio del puesto de trabajo en base a la percepción del propio sujeto. Se describen las tareas propias del puesto de trabajo para, una vez localizadas todas y mediante el uso de la herramienta KSAO (Blog Effy, s.f.), describir todo conocimiento, habilidad y capacidad intrínsecos del puesto y categorizarlos según las competencias que más se adecúen. Por último, se utilizará la matriz CHA para determinar qué niveles son necesarios de cada competencia para cada una de las tareas.

En cuanto al aprendizaje-servicio, Roser Batlle (2020), en su publicación disponible en la web del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (p.13), lo define como una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado, en el cual los participantes se forman al implicarse en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo. Durante la realización del presente trabajo, este aprendizaje se emplea para conocer con mayor exactitud las competencias generales que son indispensables para el conjunto de toda la organización y las competencias específicas intrínsecas del puesto de trabajo objeto de estudio.

3. Marco teórico

3.1. Concepto, importancia y modelos de competencias

El diccionario de competencias es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite identificar, definir y clasificar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo. Esta herramienta se ha convertido en una práctica común en muchas organizaciones y es esencial para el desarrollo de planes de capacitación, selección y evaluación del desempeño de los empleados (López, 2017).

Richard E. Boyatzis (1982) ha destacado la importancia del diccionario de competencias en la gestión de recursos humanos. Según Boyatzis, el uso de un diccionario de competencias puede ayudar a mejorar la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

En este sentido, la elaboración y actualización constante del diccionario de competencias es crucial para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del mercado laboral. Es por ello que la gestión de competencias se ha convertido en un tema de interés cada vez mayor en la gestión de recursos humanos y en la literatura especializada (Canós et al., 2003).

A través de la identificación y definición de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, se pueden establecer objetivos de formación, desarrollo y evaluación del desempeño de los empleados (Canós et al., 2016). Existen diversos modelos de diccionarios de competencias desarrollados por diferentes autores y adaptados a distintas realidades organizacionales, cada uno con enfoques y metodologías particulares. En el presente trabajo se describen algunos de los modelos más relevantes y utilizados en la práctica empresarial:

- **Modelo de Boyatzis (1982): competencias emocionales y sociales**

Este modelo identifica cuatro grupos de competencias: cognitivas, emocionales, sociales y de toma de decisiones. La teoría detrás de este modelo se basa en la idea de que el desempeño efectivo en el trabajo requiere no sólo habilidades técnicas y cognitivas, sino también habilidades emocionales y sociales.

- **Modelo de Competencias de Spencer y Spencer (1993): análisis del trabajo**

Se basa en la identificación de las competencias necesarias para el éxito en un puesto de trabajo y se enfoca en la descripción de las mismas a través de comportamientos observables. Este modelo incluye tres tipos de competencias: competencias genéricas, competencias técnicas y competencias directivas. Las competencias genéricas se refieren a habilidades y características personales, las competencias técnicas se relacionan con el conocimiento y la habilidad en un área específica y las competencias directivas están relacionadas con la capacidad de liderazgo y gestión.

- **Modelo de la Comisión Europea (2006): competencias clave para el aprendizaje permanente**

Se enfoca en las competencias necesarias para el desempeño exitoso en el ámbito europeo. Este modelo identifica ocho competencias clave: comunicación en lengua materna, comunicación en lengua extranjera, competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología, competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de iniciativa y espíritu emprendedor, y conciencia y expresión cultural.

La combinación de los modelos de competencias de Boyatzis y Spencer y Spencer puede resultar altamente beneficiosa para este TFG, ya que ambos enfoques se complementan para proporcionar una imagen completa y detallada de las competencias necesarias para un puesto de trabajo. Mientras que el modelo de Boyatzis se centra en las habilidades emocionales y sociales, el modelo de Spencer y Spencer se enfoca en identificar las competencias necesarias para el éxito en el puesto de trabajo y describirlas a través de comportamientos observables. Al combinar estos dos modelos, se puede obtener una lista completa de las competencias técnicas, cognitivas, emocionales y sociales necesarias para un desempeño efectivo en el trabajo. Esta combinación de modelos puede ser especialmente útil en entornos laborales que requieren un alto grado de interacción social, ya que el modelo de Boyatzis proporciona un enfoque emocional y social mientras que el modelo de Spencer y Spencer proporciona un enfoque basado en el análisis del trabajo.

3.2. Concepto, importancia y modelos de análisis y descripción del puesto de trabajo

El análisis y descripción del puesto de trabajo es una herramienta esencial en el área de Recursos Humanos, ya que permite obtener información detallada sobre las tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto, así como los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñarlo de manera efectiva (Guijarro et al., 2016). Edwin B. Flippo (1978) y Gary Dessler (2015) destacan la importancia de la descripción del puesto para lograr una gestión eficaz de los recursos humanos. Según Flippo (1978), la descripción del puesto proporciona detalles básicos sobre los requisitos del puesto y las condiciones laborales que se ofrecen a cambio de cumplir con el puesto. Dessler (2015) señala que la descripción del puesto es un registro de deberes, responsabilidades, informes y ambiente de trabajo de un puesto específico.

Estos autores también indican que la relevancia de este tema radica en la necesidad de contar con información precisa y actualizada acerca de las tareas y responsabilidades asociadas a este puesto, así como de las competencias necesarias para desempeñarlo de manera efectiva. Además, este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades del puesto. Esta información es fundamental para el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño y la gestión del talento en la empresa (López, 2010).

Los modelos de análisis y descripción del puesto de trabajo se han desarrollado con el objetivo de proporcionar un marco estructurado y riguroso para esta tarea. Estos modelos pueden variar en su complejidad y enfoque, pero en general, buscan identificar las habilidades, conocimientos, responsabilidades y tareas necesarias para el desempeño efectivo del puesto de trabajo. A continuación, se describen algunos de los modelos más relevantes y utilizados en la práctica empresarial:

- **Modelo de Urwick (1952): análisis funcional**

Este modelo busca determinar cuáles son las funciones principales que debe realizar el titular del puesto para contribuir al éxito de la organización y cuáles son las competencias necesarias para desempeñarlas. El análisis funcional se divide en tres fases: identificación de las funciones principales, determinación de las competencias necesarias para desempeñar cada función, y elaboración de un perfil de competencias para el puesto.

- **Modelo de Flanagan (1954): método de los incidentes críticos**

El método de los incidentes críticos se enfoca en las situaciones críticas que pueden presentarse en el desempeño de un puesto de trabajo. Se busca identificar los incidentes críticos y las competencias necesarias para manejarlos adecuadamente. Los incidentes críticos son, según la definición clásica de Flanagan, “aquellos sucesos de la práctica profesional que nos causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o nos han molestado o inquietado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados”.

- **Modelo de Spence (1973): análisis de señales o señales de mercado**

El modelo se basa en la idea de que es posible que trabajadores y empleadores no siempre tengan la misma comprensión de los empleos y los trabajadores. Es por ello que el modelo se centra en la información requerida por el empleador para tomar decisiones informadas sobre compensación y condiciones de trabajo.

- **Modelo de McClelland (1973): análisis de motivación humana**

Este modelo propone que las características psicológicas del trabajador, como la motivación y la personalidad, son cruciales para el desempeño laboral. Se enfoca en la identificación de las características psicológicas específicas que son necesarias para realizar satisfactoriamente un trabajo.

- **Modelo de Ulrich et al. (1995): análisis estructural del trabajo**

Se enfoca en las tareas o actividades específicas que deben ser realizadas en el puesto de trabajo. Se describe de manera detallada cada tarea y se identifican los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para llevarla a cabo.

- **Modelo de Walton (1994): análisis y descripción de puestos**

El proceso implica identificar las responsabilidades, habilidades y conocimientos del trabajo, y las condiciones laborales. Es un método de recopilación de información a través de observación, entrevistas y cuestionarios para crear una descripción detallada del puesto.

- **Modelo de Brannick et al. (2017): análisis funcional del trabajo**

Se centra en las funciones o tareas que deben ser realizadas por el trabajador y las competencias necesarias para realizarlas. Es decir, se describe qué actividades son necesarias para el desempeño del puesto y qué habilidades y conocimientos se necesitan para llevarlas a cabo.

El modelo de análisis y descripción del puesto de trabajo de Walton (1994) resulta útil para este TFG debido a su enfoque sistemático y riguroso en la identificación de los principales componentes del puesto. Al establecer los elementos que forman parte de las tareas, habilidades, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo, se permite una mejor comprensión del puesto de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE, lo que facilita la identificación de las necesidades de formación, la elaboración de programas de capacitación y el diseño de políticas de compensación y beneficios.

3.3. Concepto, importancia y modelos de evaluación por pares

Willinsky (2009) ha enfatizado la importancia de la evaluación por pares como un método predominante para evaluar el rendimiento académico y permitir el intercambio crítico de ideas y la mejora continua de la calidad académica. La evaluación por pares es un método que se emplea en diversos campos, incluidos la ciencia y la educación. El proceso implica la evaluación de una obra o actividad por parte de un grupo de personas que tienen experiencia y conocimientos sobre el tema (Alvira, 2003).

En su estudio, los autores Fernández et al. (2020), señalan que este método consiste en que los propios compañeros de trabajo evalúen el desempeño de sus colegas, en base a criterios establecidos previamente. Además, la evaluación por pares puede fomentar la colaboración entre los trabajadores y mejorar la comunicación en el lugar de trabajo.

Los pares, al ser expertos en la materia, pueden brindar una crítica constructiva y objetiva del trabajo presentado, lo que ayuda a mejorar la calidad del mismo. Además, esta técnica fomenta la colaboración y el diálogo entre pares, lo que resulta en un enriquecimiento mutuo y una mayor comprensión del tema.

Walton (1999) exploró la relación entre la evaluación por pares y el desempeño laboral en su artículo "Evaluating Employee Performance: An Assessment of the Use of 360-Degree Performance Appraisal". El autor argumenta que la evaluación por pares es una herramienta valiosa para medir el desempeño laboral, ya que los compañeros de trabajo están en una posición única para evaluar el desempeño de un empleado en el contexto de la dinámica del equipo de trabajo. Además, la evaluación por pares puede proporcionar una perspectiva más completa del desempeño de un empleado al incluir opiniones de personas con diferentes roles y niveles jerárquicos dentro de la organización.

Según Walton (1999), la evaluación por pares puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral, ya que puede motivar a los empleados a mejorar su rendimiento. Los empleados pueden sentirse más comprometidos con su trabajo y su equipo de trabajo si se les da la oportunidad de proporcionar y recibir retroalimentación de sus compañeros. Adicionalmente, la evaluación por pares puede ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de un empleado de manera más precisa que una evaluación realizada únicamente por un supervisor. Sin embargo, el autor también destaca que la evaluación por pares tiene sus limitaciones.

Existen diversos modelos de evaluación por pares, cada uno con su enfoque particular y objetivos específicos. Estos modelos han sido desarrollados por diferentes autores y se han utilizado en diferentes contextos y para diferentes fines.

A continuación, se presentan algunos de los modelos más relevantes en la literatura especializada.

- **Modelo de Boud, Cohen y Sampson (1999): evaluación por pares basada en competencias**

Este método de evaluación se basa en competencias y conocimientos específicos, según criterios de competencia preestablecidos. El modelo pretende fomentar la reflexión y el autoaprendizaje a través de la retroalimentación de los pares.

- **Modelo de Lucia y Lepsinger (1999): evaluación por pares basada en la retroalimentación de 360 grados**

Este modelo se basa en la recogida de información sobre el empleado desde múltiples fuentes de su entorno. Estas fuentes incluyen supervisores, compañeros de trabajo, subordinados directos, y en algunos casos, clientes o proveedores. La premisa principal es ofrecer una visión integral y multifacética del desempeño de la persona evaluada, que no puede lograrse únicamente a través de una evaluación tradicional de supervisor a subordinado.

- **Modelo de de London y Smither (1995): evaluación de desempeño basada en equipos**

En este modelo, los equipos de trabajo evalúan colectivamente el desempeño de sus miembros. La evaluación se centra tanto en las contribuciones individuales como en el rendimiento colectivo del equipo. Este enfoque se realiza para fomentar la responsabilidad compartida y el desarrollo del equipo, promoviendo la colaboración y la cohesión entre los miembros del equipo.

4. Marco legal

El marco legal en el que se desarrollan las actividades de los juegos de azar comprende diversas leyes/normativas españolas (Lozano y Canós-Darós, 2023). En este sentido, a lo largo de los años se han regularizado cada vez más los Juegos de Azar y, respecto a la ONCE, su mayor regulación parte de la aprobación del **Real Decreto 358/1991 de 15 de marzo, por el que se reordena la Organización Nacional de Ciegos Españoles**. Este Real Decreto es por el que actualmente se rige la organización.

El objetivo del decreto es establecer el marco legal para la organización y el funcionamiento de la ONCE, así como definir su relación con la Administración del Estado. Respecto a la propia organización, también establece que se trata de una organización sin ánimo de lucro, personalidad jurídica propia y plena capacidad, así como se define la estructura y funcionamiento interno de la organización.

Respecto a la relación con la Administración del Estado, se establece la obligatoriedad de la ONCE para colaborar con las autoridades en la realización de su actividad y en el cumplimiento de las obligaciones legales. Será el Estado el encargado de la supervisión y control de la actividad.

Con el paso de los años se hizo necesaria una regulación especial debido a la evolución de los juegos y, para ello, entró en vigor el **Real Decreto 1336/2005, de 11 de noviembre, por el que se autoriza a la Organización Nacional de Ciegos Españoles la explotación de una lotería instantánea o presorteada**. Se trata de una normativa española que regula la comercialización de juegos y apuestas.

El principal objetivo de este decreto es establecer el régimen jurídico aplicable a los productos de la modalidad de la lotería denominada “Juego Activo de la ONCE”. En concreto se trata del cupón diario de la ONCE, los Rascas de la ONCE y el Eurojackpot.

Entre las distintas regulaciones aplicables que este Real Decreto regula, se destacan las siguientes:

- Exclusividad de la ONCE: el Real Decreto establece que la ONCE tiene el derecho exclusivo de organizar y comercializar los juegos de lotería que tienen como fin la obtención de recursos para sufragar sus fines sociales y asistenciales.
- Límites a la competencia: la exclusividad otorgada a la ONCE implica limitaciones a la competencia en el mercado de los juegos de azar en España.
- Obligaciones de transparencia: el Real Decreto establece una serie de obligaciones de transparencia para la ONCE, incluyendo la publicación de información sobre sus juegos, el control de la autoridad pública y la rendición de cuentas.
- Protección a los consumidores: se establecen medidas de protección a los consumidores, como la limitación de la publicidad y la regulación de la publicidad de los juegos de azar.
- Regulación de la oferta de juegos: también se establecen las condiciones para la oferta de los juegos de la ONCE, incluyendo la limitación de los premios, la fijación de precios y la prohibición de la venta de billetes fuera de los canales oficiales.

En cuanto a las limitaciones que se imponen en materia de juego, la **Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego** recoge las siguientes cinco respecto a los juegos ofertados por la ONCE:

- Limitación en la cantidad de premios: la ley establece que el importe máximo de los premios a repartir en los juegos activos de la ONCE no puede superar el 55% de la recaudación obtenida por la venta de billetes. Esto limita la cantidad de premios que pueden repartirse en cada sorteo.
- Restricción de horarios: la ley establece que la venta de los juegos activos de la ONCE solo puede realizarse durante determinados horarios, que deben ser fijados por la autoridad competente. Esto limita la disponibilidad de los juegos para los jugadores.
- Obligación de transparencia: la ley obliga a la ONCE a publicar de forma transparente los resultados de sus sorteos y a garantizar que los mismos sean aleatorios e imparciales.
- Prohibición de publicidad: la ley establece que la ONCE no puede hacer publicidad de sus juegos activos en los medios de comunicación convencionales. Esta limitación impide que la ONCE pueda promocionar sus juegos de la misma forma que lo hacen otras empresas de juego.
- Regulación del juego en línea: la ley establece que la ONCE debe obtener una licencia específica para ofrecer sus juegos activos a través de internet. Esto limita la oferta de juegos en línea de la ONCE y su alcance en el mercado.

Posteriormente, entró en vigor la **Resolución de 4 de abril de 2023, de la Secretaría de Estado de Derechos Sociales, por la que se publica la aprobación de un nuevo Reglamento regulador de los productos de la modalidad de lotería denominada «Cupón de la ONCE»**. La resolución establece los requisitos que deben cumplir los cupones de la ONCE, como la numeración, el precio y el diseño.

En materia de premios, se regulan los premios que pueden obtenerse en los diferentes productos de la modalidad de lotería denominada "Cupón de la ONCE", así como los procedimientos para el pago de los mismos. En cuanto al control de calidad, se establecen los procedimientos de control de calidad de los cupones y de la fabricación de los mismos, para garantizar que se cumplen los requisitos establecidos.

Respecto a la venta de los cupones se regulan las condiciones de venta de los cupones, incluyendo el horario de venta, la autorización de los vendedores, los puntos de venta, y los procedimientos de control y registro de las ventas. Y, por último, atendiendo a la supervisión y el control se estipulan los procedimientos de supervisión y control de la actividad de la ONCE en la modalidad de lotería denominada "Cupón de la ONCE", incluyendo las inspecciones y el régimen sancionador aplicable en caso de incumplimiento.

Con el transcurso del tiempo, algunas personas se han visto en la situación en la cual el juego de azar se ha convertido en una constante necesaria en su vida con la cual incluso se han visto arruinadas. Es por este motivo por el cual nacen asociaciones y federaciones como la Federación Española de Jugadores de Azar Rehabilitados (FEJAR). La FEJAR (2021) se define a sí misma como la unión de varias Asociaciones y Federaciones de Asociaciones regionales, de toda la geografía española, en que el fin primordial es unificar criterios y acciones entre todas ellas para la mejor defensa de los intereses de las personas afectadas por la dependencia a juegos de Azar.

La hazaña más destacable que lleva a cabo esta Federación es la posibilidad de que una persona que se haya encontrado en situación de ludopatía se pueda registrar en una base de datos del Ministerio de Hacienda cuyo objetivo es, mediante la autoprohibición, ayudar a las personas que ya están en tratamiento, para que, en el supuesto de una recaída, se les pueda disuadir, además de contribuir al/la paciente a crear más conciencia del problema que tiene. Si una vez reconocido el problema de adicción al juego no podemos confiar en la fuerza de voluntad, y ante la inexistencia de esta última, tendremos que utilizar todas las estrategias que desde nuestro entorno nos faciliten la intención de no repetir la conducta de juego (FEJAR, 2022).

5. Identificación de competencias generales y específicas

Para identificar cuáles son las competencias generales y específicas del puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE, se utilizan los primeros pasos que, según Walton (1994), configuran un análisis del puesto de trabajo. Éste comienza identificando las tareas que se desempeñan a la hora de poner en práctica la actividad inherente al puesto. Para ello se responde a cuatro preguntas básicas que propone el autor:

➡ ¿Qué hace el empleado?

Una vez a la semana, el empleado debe recoger los productos que deberá vender a lo largo de su jornada laboral. Esta recogida debe realizarse en el punto asignado que la empresa considere más adecuado según la ubicación del trabajador, pudiendo realizarse en un banco que colabore con la entidad o la oficina de correos más cercana.

El primer cometido del trabajador, una vez recogidos los elementos a vender, es organizarlos de manera visual para que facilite su trabajo. Por ejemplo, a la hora de organizar los cupones diarios, lo más común es organizarlos por fecha de sorteo (de más cercana a más lejana) y por numeración ascendente (el número 19.845 se encontrará en posición anterior al número 38.164).

En el caso de resultar premiado alguno de los sorteos de los que dispone, siempre que el importe sea menor a 200€, deberá abonar la cantidad ganada por el cliente en el puesto de trabajo.

La última acción que deberá realizar en su tiempo de trabajo es depositar el beneficio obtenido en la oficina de correos designada por la empresa para tal fin y realizar la devolución del sobrante del día mediante la Terminal Punto de Venta (TPV).

➡ ¿Cómo lo hace?

Mediante la manipulación del TPV se van realizando anotaciones de cobros, pagos y abonos que van aconteciendo a lo largo de la jornada laboral, así como seguir ofreciendo otros números para los cupones diarios o jugar a otros juegos como el super once. Con esta aplicación se obtiene el monto total a ingresar en las arcas de la empresa. El sobrante del capital no ingresado se emplea para el cambio en los cobros a los clientes y el reparto de premios.

Para ofertar los productos físicos que dispone el vendedor, existen distintas opciones para la visualización, como, por ejemplo, los carros expositores, que tienen la capacidad de contener carteles promocionales y disponer, de forma vertical, los cupones que ofrece el trabajador, los rascas, etc. Otra opción se encuentra en las casetas de la ONCE, emplazamientos físicos que cumplen las mismas funciones que el carro expositor, a expensas de un cartel luminoso que informa de los premios anteriores y los próximos sorteos.

Por último, la opción más común es llevar una serie de pinzas colgadas al cuello con muestras de los productos que ofrece el cuponero (expresión empleada para referirse al vendedor de cupones) y la totalidad de estos en un maletín o bolsa que lleva consigo. Este método es el empleado para los vendedores ambulantes, que se encargan de realizar la venta por sectores y tienen que ir de un establecimiento a otro.

➡ ¿Para qué lo hace?

Estas labores se realizan para hacer llegar a los clientes finales los productos que oferta la organización.

➡ ¿Por qué lo hace?

La finalidad de las tareas que desempeña el empleado, en su conjunto, es satisfacer al cliente a través del juego y los beneficios que obtiene la empresa para gestionar las fundaciones de las que se hace cargo.

Tras responder a estas preguntas se puede configurar un listado de tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo analizado. Para ello, siguiendo las recomendaciones que el autor propone, se sigue el siguiente orden representado mediante la Figura 1:

Figura 1. Orden para establecer tareas



Fuente: elaboración propia a partir de la información recogida en bizneo.com

Haciendo uso de la fórmula, se crea el siguiente listado de tareas:

1. Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana.
2. Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes.
3. Vender cupones físicos o de máquina (término que se emplea en la jerga del vendedor para hacer referencia a un cupón que se extrae impreso de la TPV) a los clientes.
4. Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.

5. Animar a los clientes a adquirir un artículo para alcanzar sus objetivos de venta.
6. Manejar la TPV con soltura para agilizar el tiempo de espera de los clientes.
7. Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.
8. Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta.
9. Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados.
10. Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo.
11. Reservar capital en efectivo para el pago de los premios.

Una vez establecidas las tareas del puesto de trabajo, se procede a emplear la herramienta KSAO (Katz, 1955), cuyas siglas en inglés se refieren a Conocimientos (*Knowledge*), Habilidades (*Skills*), Capacidades (*Abilities*) y Otras Características (*Others*). El propósito de este procedimiento es determinar, en base a las tareas listadas anteriormente, cuáles son los ítems mencionados anteriormente, necesarios para el desempeño adecuado del trabajo. Haciendo uso de esta herramienta, en la Tabla 1, se identifican:

Tabla 1. Análisis KSAO

Análisis KSAO	
Conocimientos	Conocimientos en matemáticas básicas para realizar cálculos de dinero.
	Conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización, incluyendo la normativa relacionada con la venta de productos de la ONCE.
	Conocimientos de los productos que se venden (lotería, cupones, juegos, etc.) y su funcionamiento.
	Conocimientos de marketing y ventas.
	Conocimiento de técnicas de gestión del tiempo y productividad, que permitan minimizar los tiempos de espera y optimizar la atención al cliente.
	Conocimiento de técnicas y estrategias de fidelización de clientes, que permitan mantener un nivel alto de satisfacción y fomentar la compra recurrente.
	Conocimientos de atención al cliente.
	Conocimientos de gestión de inventarios y stock.
	Identificar rápidamente los problemas que puedan surgir en el proceso de venta y abordarlos con eficacia.

Capacidades	Capacidad de convencer.
	Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con objetivos de ventas diarios y mensuales.
	Capacidad para manejar los registros de ventas con precisión.
	Capacidad para adaptarse a los cambios en los procedimientos de venta y los productos ofertados.
	Capacidad para analizar las necesidades y preferencias de los clientes y adaptar la estrategia de venta en consecuencia.
	Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.
	Capacidad para manejar el Terminal Punto de Venta con soltura y total entendimiento.
	Capacidad para escuchar y colaborar con otros vendedores en la planificación de acciones conjuntas para aumentar las ventas en la zona asignada.
	Capacidad para tomar decisiones responsables en situaciones de duda o incertidumbre, que permitan salvaguardar los intereses de la organización y los clientes.

Habilidades	Habilidad para comunicarse efectivamente con los clientes y el público en general.
	Habilidad para mantener un alto nivel de atención al cliente y satisfacción del mismo.
	Habilidad para trabajar de manera autónoma y ser capaz de organizarse el tiempo y las tareas de trabajo.
	Habilidad para identificar las barreras en el proceso de venta y encontrar soluciones creativas para superarlas.
	Habilidades de persuasión.
	Habilidad para trabajar en equipo.
	Capacidad para establecer relaciones de confianza.
	Habilidad para trabajar bajo presión.
	Habilidad para establecer prioridades y organizar la ruta diaria de venta, de manera que se optimice el tiempo y se alcancen los objetivos previstos.
	Habilidad para transmitir de manera clara y efectiva las características y beneficios de los productos que se ofrecen a los clientes.
	Habilidad para escuchar activamente las necesidades y preferencias de los clientes, y adaptar el mensaje y la estrategia de venta a las mismas.

	Habilidad para establecer relaciones de confianza y empatía con los clientes, de manera que se fomente su fidelización y se generen ventas recurrentes.
	Habilidad para adaptarse a las distintas personalidades y perfiles de los clientes, y ofrecer una atención personalizada y ajustada a sus necesidades y preferencias.
	Habilidades en el manejo de dinero y transacciones financieras.
	Buenas relaciones interpersonales.
Otros	Orientación al cliente y al logro de objetivos.
	Habilidad para registrar y actualizar de manera rigurosa y precisa los datos de los clientes y sus preferencias, de manera que se facilite su seguimiento y se optimice la gestión de la cartera.
	Flexibilidad y capacidad de organización.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Clasificación del Análisis KSAO según las competencias asociadas

Competencia	Análisis KSAO
Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar en equipo.
	Capacidad para escuchar y colaborar con otros vendedores en la planificación de acciones conjuntas para aumentar las ventas en la zona asignada.
	Habilidad para establecer un ambiente de trabajo positivo y motivador, que fomente el trabajo en equipo y el intercambio de ideas y conocimientos.
	Capacidad para adaptarse a los cambios en los procedimientos de venta y los productos ofertados.
Mejora continua	Capacidad para adaptarse a los cambios en los procedimientos de venta y los productos ofertados.
	Habilidad para identificar las barreras en el proceso de venta y encontrar soluciones creativas para superarlas.
Responsabilidad	Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con objetivos de ventas diarios y mensuales.
	Capacidad para tomar decisiones responsables en situaciones de duda o incertidumbre, que permitan salvaguardar los intereses de la organización y los clientes.
	Habilidad para trabajar bajo presión.
Habilidades sociales	Capacidad de convencer.
	Buenas relaciones interpersonales.
	Habilidad de persuasión.
Planificación y gestión del tiempo	Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con objetivos de ventas diarios y mensuales.
	Habilidad para establecer prioridades y organizar la ruta diaria de venta, de manera que se optimice el tiempo y se alcancen los objetivos previstos.
	Conocimiento de técnicas de gestión del tiempo y productividad, que permitan minimizar los tiempos de espera y optimizar la atención al cliente.
	Habilidad para trabajar de manera autónoma y ser capaz de organizarse el tiempo y las tareas de trabajo.
Análisis y resolución de problemas	Identificar rápidamente los problemas que puedan surgir en el proceso de venta y abordarlos con eficacia.
	Capacidad para identificar los motivos por los cuales se están registrando bajos niveles de venta y desarrollar estrategias efectivas para revertir la situación.
	Habilidad para identificar las barreras en el proceso de venta y encontrar soluciones creativas para superarlas.
	Habilidad para comunicarse efectivamente con los clientes y el público en general.

Comunicación efectiva	Habilidad para transmitir de manera clara y efectiva las características y beneficios de los productos que se ofrecen a los clientes.
	Capacidad para escuchar activamente las necesidades y preferencias de los clientes, y adaptar el mensaje y la estrategia de venta a las mismas.
	Conocimientos de los productos que se venden (lotería, cupones, juegos, etc.) y su funcionamiento.
Comprensión e integración	Capacidad para manejar los registros de ventas con precisión.
	Capacidad para manejar el Terminal Punto de Venta con soltura y total entendimiento.
	Habilidades en el manejo de dinero y transacciones financieras.
	Conocimientos de atención al cliente.
Orientación al cliente	Habilidad para mantener un alto nivel de atención al cliente y satisfacción del mismo.
	Capacidad para analizar las necesidades y preferencias de los clientes y adaptar la estrategia de venta en consecuencia.
	Orientación al cliente y al logro de objetivos.
	Capacidad para establecer relaciones de confianza.
Trato personal	Habilidad para establecer relaciones de confianza y empatía con los clientes, de manera que se fomente su fidelización y se generen ventas recurrentes.
	Capacidad para adaptarse a las distintas personalidades y perfiles de los clientes, y ofrecer una atención personalizada y ajustada a sus necesidades y preferencias.
	Conocimiento de las políticas y procedimientos de la organización, incluyendo la normativa relacionada con la venta de productos de la ONCE.
Técnicas de ventas	Conocimientos de marketing y ventas.
	Capacidad para adaptarse a los cambios en los procedimientos de venta y los productos ofertados.
	Capacidad para analizar las necesidades y preferencias de los clientes y adaptar la estrategia de venta en consecuencia.
	Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.
Gestión de la cartera de clientes	Habilidad para registrar y actualizar de manera rigurosa y precisa los datos de los clientes y sus preferencias, de manera que se facilite su seguimiento y se optimice la gestión de la cartera.
	Conocimiento de técnicas y estrategias de fidelización de clientes, que permitan mantener un nivel alto de satisfacción y fomentar la compra recurrente.
	Buenas relaciones interpersonales.

Fuente: elaboración propia

Obtenidas las tareas que se desempeñan en el puesto de trabajo y extraído de ellas los conocimientos, capacidades, habilidades y otros necesarios, se procede a clasificarlos según la competencia general o específica que más se ajuste a su descripción. Las definiciones, niveles y comportamientos de cada una de las competencias se desarrollan en el **Capítulo 6. Diccionario de competencias.**

Tras haber identificado las competencias que son requeridas para el desempeño del puesto de trabajo, y habiendo recabado información mediante la observación y la revisión de la literatura, se procede a clasificar y justificar las competencias generales y específicas correspondientes en la Tabla 3.

Tabla 3. Justificación de las competencias asignadas al puesto

Tipo	Competencia	Justificación
General	Trabajo en equipo	Esta competencia es importante para el puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE, ya que el vendedor debe colaborar con sus compañeros de trabajo y establecer relaciones efectivas con otros miembros del equipo, como el gerente de ventas y el personal de apoyo.
	Comprensión e integración	La comprensión y la integración son cruciales para el vendedor de la ONCE ya que necesita ser capaz de comprender las necesidades de sus clientes y adaptarse a diferentes situaciones de venta. Esto también implica la capacidad de integrarse en el entorno y la cultura de la organización, y trabajar de manera efectiva con el equipo.
	Mejora continua	La mejora continua es importante para los vendedores de la ONCE ya que deben estar siempre actualizados sobre los productos, las técnicas de ventas y las necesidades de los clientes. La capacidad de aprender y mejorar continuamente es fundamental para el éxito en este puesto.
	Habilidades sociales	Las habilidades sociales son importantes para los vendedores de la ONCE ya que necesitan establecer relaciones efectivas con los clientes y comunicarse de manera clara y efectiva. Además, necesitan ser capaces de trabajar con personas de diferentes orígenes y culturas.
	Planificación y gestión del tiempo	Debe ser capaz de planificar su día de trabajo de manera efectiva y priorizar sus actividades para maximizar su eficiencia.
	Análisis y resolución de problemas	Los vendedores pueden encontrarse con situaciones imprevistas, como la falta de cambio para un cliente, problemas con el terminal punto de venta, o clientes difíciles, por lo que la capacidad de analizar la situación y encontrar soluciones efectivas es crucial para el éxito en el trabajo.
	Comunicación efectiva	La comunicación efectiva es una competencia clave para los vendedores de la ONCE, ya que necesitan ser capaces de transmitir información clara y precisa a los clientes y el equipo. También deben ser capaces de escuchar activamente y responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes.
	Responsabilidad	El vendedor es responsable de su propio trabajo, pero también debe ser responsable de representar a la organización de manera adecuada y cumplir con los estándares éticos y profesionales establecidos.
Específica	Orientación al cliente	El objetivo principal del vendedor es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta competencia implica la capacidad de comprender las necesidades de los clientes, establecer relaciones duraderas y proporcionar soluciones adecuadas para garantizar su satisfacción.
	Trato personal	El vendedor debe ser capaz de establecer relaciones de confianza y empatía con los clientes. Esto implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva, escuchar atentamente y adaptarse a diferentes personalidades y situaciones.
	Técnicas de ventas	El vendedor debe ser capaz de persuadir a los clientes para que adquieran los productos que ofrecen. Esto implica la capacidad de presentar los productos de manera atractiva, argumentar las ventajas y beneficios y cerrar la venta con éxito.
	Gestión de la cartera de clientes	El vendedor debe ser capaz de administrar y actualizar la información de los clientes. Esto incluye la capacidad de registrar y actualizar la información de contacto, seguimiento de las necesidades y preferencias de los clientes, y establecer una relación de confianza para asegurar su lealtad y satisfacción a largo plazo.

Fuente: elaboración propia

Considerando toda la información recopilada, que ha sido contrastada con trabajadores de la ONCE, y haciendo uso del Diccionario de Competencias, disponible en el Capítulo 6 del presente trabajo, se procede a utilizar la matriz CHA (conocimientos, habilidades y actitudes) para determinar los niveles mínimos de cada competencia que son requeridos para el desempeño del puesto por parte del empleado. Esto permitirá establecer un criterio objetivo para la evaluación de los candidatos y garantizar una selección adecuada y eficiente.

La matriz CHA es una herramienta que se utiliza en la gestión de recursos humanos para analizar y evaluar las competencias necesarias para un puesto de trabajo específico. Esta herramienta permite identificar las brechas entre las competencias requeridas y las que ya posee el empleado, lo que permite desarrollar planes de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto (Alles, 2012).

Para el presente trabajo, se utilizará la matriz CHA como herramienta de evaluación para conocer los niveles de habilidad requeridos para el puesto de venta directa a pie de calle de cupones, rascas y demás juegos. El objetivo es relacionar las tareas realizadas durante la jornada laboral con las competencias generales y específicas del puesto y evaluar el nivel de habilidad mínimo que han de poseer los trabajadores en cada una de ellas. Esto permitirá identificar las brechas entre los niveles requeridos y actuales de habilidad, lo que a su vez ayudará a tomar decisiones sobre la gestión de recursos humanos, como la capacitación y el desarrollo de habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral.

A continuación, se presenta en la Tabla 5 los niveles mínimos requeridos para poder desempeñar las funciones propias del puesto en relación con las competencias generales y, en la Tabla 6, para las competencias específicas intrínsecas del puesto según la matriz CHA. Los niveles reflejados en esta tabla son: 1, básico; 2, intermedio y 3, avanzado, a los cuales se les ha asignado un color para que resulte más visual, siendo rojo, amarillo y verde respectivamente. Es importante destacar que estos niveles mínimos establecidos no son fijos y pueden variar según las necesidades de la empresa y los cambios en el entorno laboral. Además, estos niveles no reflejan el rendimiento actual de los trabajadores en cada competencia, sino que sirven como referencia para evaluar su desempeño y detectar posibles brechas de habilidad, conocimiento o capacidades.

Tabla 4. Matriz CHA de competencias generales

Tareas	CG01	CG02	CG03	CG04	CG05	CG06	CG07	CG08
Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana.	2	2	1	3	1	3	2	1
Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes.	1	3	1	2	2	2	1	1
Vender cupones físicos o de máquina a los clientes.	1	2	2	2	3	2	2	2
Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.	2	2	2	2	1	2	2	1
Animar a los clientes a obtener un artículo para alcanzar sus objetivos de venta.	1	2	2	1	2	1	2	2
Manejar la TPV con soltura para agilizar el tiempo de espera de los clientes.	1	2	3	2	1	3	1	1
Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.	1	2	1	3	1	1	2	2
Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta.	1	2	2	2	2	1	1	2
Reservar capital en efectivo para el pago de los premios.	1	1	1	3	1	2	2	1
Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados.	1	1	1	3	1	2	2	1
Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo.	1	1	1	3	1	2	2	1

Leyenda					
Nivel 1	1	Nivel 2	2	Nivel 3	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Matriz CHA de competencias específicas

Tareas	CE01	CE02	CE03	CE04
Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana.	1	1	1	2
Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes.	2	1	2	1
Vender cupones físicos o de máquina a los clientes.	2	2	2	2
Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.	1	1	1	2
Animar a los clientes a obtener un artículo para alcanzar sus objetivos de venta.	2	2	2	2
Manejar la TPV con soltura para agilizar el tiempo de espera de los clientes.	2	1	2	1
Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.	2	2	2	1
Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta.	2	2	2	2
Reservar capital en efectivo para el pago de los premios.	1	1	1	1
Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados.	1	1	1	1
Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo.	1	1	1	1

Leyenda					
Nivel 1	1	Nivel 2	2	Nivel 3	3

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la Tabla 5 que en gran parte de las tareas se requiere un nivel de las competencias de carácter intermedio. En el caso de las evaluadas como nivel básico necesario, es indicativo de que la competencia no tiene compatibilidad con la tarea que se desarrolla, como sucede en el caso de la tarea relacionada con la devolución de los cupones que no han sido vendidos con la competencia de habilidades sociales. Este hecho también sucede en lo relativo a la Tabla 6, donde se puede observar que ninguna de las competencias tiene un nivel avanzado asociado, este hecho es debido a que, para el desarrollo normal de la actividad, un nivel básico o intermedio es suficiente.

La descripción del puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de la ONCE se basa en la identificación de las competencias necesarias para desempeñar de manera efectiva las tareas relacionadas con la venta de cupones, rascas y demás juegos de lotería. Este puesto requiere una combinación de habilidades interpersonales, habilidades de ventas y conocimiento de los productos de la ONCE.

En este sentido, el objetivo de la descripción del puesto es proporcionar una visión general de las responsabilidades y requerimientos del puesto, así como de las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo con éxito las funciones requeridas. Para tal fin, en el capítulo 7. Análisis y descripción del puesto de trabajo, se describen resumidamente todas las características, responsabilidades y demás ítems de interés referentes al puesto de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE.

6. Diccionario de competencias

La gestión de competencias se ha convertido en un tema cada vez más importante para las empresas y organizaciones que buscan asegurarse de que su personal esté equipado con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizativos (González et al., 2023). Por esta razón, los diccionarios de competencias son una herramienta valiosa para ayudar a definir y entender las habilidades necesarias para diferentes roles y puestos de trabajo (González et al., 2022).

Según Chamorro-Premuzic y Moutafi (2014, p. 86), las competencias se definen como "características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con el desempeño en el trabajo y que se manifiestan en comportamientos observables". Estas competencias pueden ser generales, como la capacidad de trabajo en equipo, o específicas, como las habilidades técnicas requeridas para una tarea específica.

En el contexto empresarial, la identificación y el desarrollo de competencias se ha convertido en un elemento clave para la gestión del talento. Como señalan Murrugarra y otros (2018, p. 3), "el objetivo de la gestión de competencias es dotar a la organización de una base sólida para la selección, formación y desarrollo del personal, lo que se traduce en una mejora del rendimiento organizativo".

A través de la identificación y definición de las competencias necesarias, este diccionario puede ser una herramienta valiosa para la gestión de talento y la mejora del rendimiento organizativo.

A continuación, se definen las competencias y se establecen tres niveles (básico, intermedio y avanzado) de adquisición de competencia dependiendo de los comportamientos que se aplican a cada nivel. De la Tabla 7 a la Tabla 14 se definen las competencias generales y de la Tabla 15 a la Tabla 18, las competencias específicas.

Tabla 6. Trabajo en equipo

CG01 Trabajo en equipo	
General	
Definición:	Capacidad y disposición para trabajar colaborativamente con otros para lograr objetivos comunes (Spencer y Spencer, 1993).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Tener una buena relación con los compañeros/as: mantener una actitud de respeto hacia el trabajo de los demás y colaborar de manera activa y responsable en todo el proceso que conlleva el trabajo en equipo.
	Coordinar el trabajo con los/las compañeros/as: organizar y realizar el trabajo de todas las tareas.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Participar, apoyar y ayudar en la realización de las tareas para el buen funcionamiento del equipo.
	Aportar ideas propias al equipo y llegar a consenso con ellos.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Comprometerse en la gestión del equipo y en los plazos de entrega.
	Tener una visión del conjunto de tareas, de los plazos y de la calidad de los resultados: tener conciencia de que cada persona realiza unas tareas determinadas para la consecución de una finalidad.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Spencer y Spencer (1993)

Tabla 7. Comprensión e integración

CG02 Comprensión e integración	
General	
Definición:	Habilidad de adaptarse y aprender de nuevas situaciones, adquiriendo y comprendiendo nueva información y habilidades de manera efectiva (Boyatzis, 1982).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Comprender de forma eficaz las ideas surgidas durante el trabajo.
	Poder expresarse con sus propias palabras.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Conseguir interpretar de forma única los problemas e ideas que se planteen.
	Conseguir pasar de los contenidos teóricos a la práctica.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Integrar diferentes conocimientos obtenidos en el estudio de otras asignaturas o de la vida cotidiana al trabajo que se desempeña.
	Saber diferenciar de manera eficaz los diferentes factores que se produzcan o estén derivados de un hecho.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Boyatzis (1982)

Tabla 8. Mejora continua

CG03 Mejora continua	
General	
Definición:	Práctica de gestión para que el empleado pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento (Sydle, 2023).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Conocer los cambios que se producen solo en el entorno interno y tecnológicamente sobre su puesto de trabajo, pero no saber cómo afrontarlos o utilizarlos perfectamente.
	Estar informado/a de las novedades tecnológicas que se pueden utilizar para la realización de su trabajo, pero no sabe manejarlas correctamente.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Conocer los cambios que se producen, tanto en el entorno interno como externo de su puesto de trabajo o sus funciones específicas asociadas al puesto de trabajo y saber aplicar la información recibida correctamente.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Estar al tanto de las novedades tecnológicas aplicables al puesto de trabajo o a las funciones que se desempeñan para la organización y, además, especializarse en la utilización o comprensión de esta.
	Ser capaz de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno de su puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Sydle (2023)

Tabla 9. Responsabilidad

CG04 Responsabilidad	
General	
Definición:	Habilidad de asumir la responsabilidad personal por el cumplimiento de compromisos y el logro de objetivos (Bass y Stogdill, 1990).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Tomar decisiones de manera racional, sin dejarse llevar por el primer impulso.
	Muestra interés en conocer y cumplir con las normas y procedimientos establecidos en la empresa.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Asume su responsabilidad en caso de un error o incumplimiento, buscando soluciones para remediar la situación.
	Cumplir los compromisos adquiridos en cuanto a plazos.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Cumplir los compromisos adquiridos en cuanto a plazos y nivel de calidad previsto.
	Calcular el alcance de las decisiones.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Bass y Stogdill (1990)

Tabla 10. Habilidades sociales

CG05 Habilidades sociales	
General	
Definición:	Capacidad de interactuar efectivamente con otros, desarrollando relaciones interpersonales positivas (Goleman, 1995).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Entender correctamente las emociones, necesidades e intereses de los demás.
	Tener dificultades propias, como la incapacidad para mantener el contacto visual, a la hora de relacionarse eficazmente en entornos sociales nuevos hasta que conoce bien a la persona.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Modificar el comportamiento y actuar en función de las percepciones.
	Relacionarse cómodamente en nuevos entornos sociales.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Encontrar equilibrios, acercar posiciones y establecer alianzas que benefician su propósito.
	Comprender las emociones que subyacen al comportamiento de los demás y de qué forma pueden afectarle.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Goleman (1995)

Tabla 11. Planificación y gestión del tiempo

CG06 Planificación y gestión del tiempo	
General	
Definición:	Habilidad para establecer objetivos y prioridades y para planificar y programar eficazmente el tiempo y recursos disponibles para lograr los objetivos (Drucker, 1999).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Organizar las tareas en función de dificultad y no por importancia.
	Llegar a todas las citas a tiempo, pero de forma apurada.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Emplear tiempos de baja actividad para realizar actividades concretas para aumentar la eficacia del servicio.
	Acudir a todas las citas con tiempo suficiente.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Reducir el tiempo para las actividades a las que se le dedica un tiempo excesivo.
	Decidir con anticipación lo que hay que hacer y cómo deberá hacerse.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Drucker (1999)

Tabla 12. Análisis y resolución de problemas

CG07 Análisis y resolución de problemas	
General	
Definición:	Habilidad para analizar situaciones, evaluar alternativas y tomar decisiones efectivas en tiempo y forma para resolver problemas y mejorar los resultados del negocio (Mintzberg, Raisinghani y Théorêt, 1976).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Analizar un problema aplicando los métodos aprendidos por los cursos prestados por la organización.
	Definir el problema, pero no tener herramientas suficientes para resolverlo o llegar a un entendimiento.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Solucionar problemas de forma individual, pero en consenso cuesta un poco alcanzar un acuerdo.
	Emplear fuentes de información y seleccionar los datos correctos.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Ampliar los conocimientos más allá de la información que recibe para alcanzar la solución más efectiva a un problema.
	Analizar la coherencia de las soluciones obtenidas.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Mintzberg, Raisinghani y Théorêt (1976)

Tabla 13. Comunicación efectiva

CG08 Comunicación efectiva	
General	
Definición:	Habilidad de comunicarse de manera efectiva tanto verbal como no verbalmente, para transmitir información de manera clara y comprensible (Beebe y Masterson, 2012).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Tener una capacidad de comunicación relativamente efectiva pero no saber aplicarla a todas las situaciones que se presentan ni saber diferenciar en todos los casos el tipo de público.
	Tener una comunicación no verbal que no denote incomodidad o nerviosismo.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Transmitir información de forma adecuada y saber responder a la mayoría de las preguntas que se formulan.
	Tener una capacidad de comunicación buena y saber aplicarla de forma coherente a las situaciones que se presentan.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Tener una comunicación no verbal excelente.
	Transmitir información de forma excelente y saber responder a todas las preguntas que se planteen.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Beebe y Masterson (2012)

Tabla 14. Orientación al cliente

CE01: Orientación al cliente	
Específica	
Definición:	Habilidad para comprender y empatizar con el cliente, de manera que se le ofrezca un servicio personalizado y adecuado a sus necesidades (Sanz y García, 2016)
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Reconocer las necesidades básicas del cliente y satisfacerlas de manera reactiva.
	Proporcionar información básica sobre los productos de la ONCE sin profundizar en las necesidades y expectativas del cliente.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Ofrecer información relevante y útil sobre los productos de la ONCE, haciendo preguntas y mostrando interés por el cliente.
	Identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera proactiva.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Establecer una relación duradera con el cliente, construyendo una base de confianza.
	Aportar valor al cliente y ofrecer sugerencias y recomendaciones para mejorar su experiencia con la ONCE.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Sanz y García (2016)

Tabla 15. Trato personal

CE02: Trato personal	
Específica	
Definición:	Capacidad para interactuar con el cliente de manera amable, cercana y cordial, generando confianza y seguridad en la relación comercial (Arroyo y Bueno, 2018)
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Mantener una actitud respetuosa y cordial con los clientes.
	Saludar y despedir al cliente con amabilidad.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Mostrar interés genuino por el cliente y su bienestar.
	Utilizar un lenguaje claro y adaptado a cada cliente.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Generar un ambiente agradable y de confianza en el que el cliente se siente cómodo y atendido.
	Establecer una relación de confianza y cercanía con el cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Arroyo y Bueno (2018)

Tabla 16. Técnicas de ventas

CE03: Técnicas de ventas	
Específica	
Definición:	Herramientas y estrategias que el/la vendedor/a utiliza para persuadir al cliente a comprar el producto o servicio que se le ofrece (Kotler y Keller, 2016).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Conocer los productos que se venden y sus características básicas.
	Preguntar al cliente qué producto está buscando y ofrecer los productos relacionados.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Utilizar técnicas de persuasión para incentivar al cliente a comprar productos adicionales.
	Identificar las necesidades del cliente y ofrecer los productos que mejor se ajustan a sus necesidades.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Anticipar las necesidades del cliente y sugerir productos complementarios.
	Personalizar la venta y el servicio al cliente en función de sus necesidades y preferencias.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Kotler y Keller (2016)

Tabla 17. Gestión de la cartera de clientes

CE04: Gestión de la cartera de clientes	
Específica	
Definición:	Proceso continuo de identificación, selección y mantenimiento de los clientes más valiosos para la empresa, con el fin de maximizar su fidelización y rentabilidad a largo plazo (Peñalver y Rodríguez, 2017).
Nivel 1 (Básico)	
Comportamientos	Realizar seguimiento de la cartera de clientes, pero no ser capaz de llevar un plan adecuado.
	Actualizar y registrar la información básica de los clientes en el sistema de seguimiento de ventas.
Nivel 2 (Intermedio)	
Comportamientos	Establecer un plan de seguimiento de la cartera de clientes para realizar contactos periódicos y mantener una relación más cercana con ellos.
	Ofrece un trato personalizado a los clientes, escuchando sus necesidades y ofreciéndoles productos que se adapten a sus intereses.
Nivel 3 (Avanzado)	
Comportamientos	Utilizar herramientas y técnicas avanzadas de seguimiento y análisis de datos para mejorar el conocimiento y la comprensión de los clientes.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de Peñalver y Rodríguez (2017)

7. Análisis y descripción del puesto

El análisis y descripción de un puesto de trabajo es un proceso fundamental para comprender las responsabilidades, tareas y habilidades necesarias para un determinado puesto en una organización. En el contexto empresarial actual, la descripción del puesto de trabajo es un componente clave para el éxito de la gestión de recursos humanos y la atracción y retención de talentos (Guijarro et al., 2016).

Según Robbins y Judge (2015), la descripción del puesto es una lista de tareas, responsabilidades y resultados esperados para un puesto en particular. Esta descripción no solo ayuda a los empleados a entender lo que se espera de ellos, sino que también permite a los empleadores comprender y evaluar el rendimiento de sus empleados.

Según Gallardo-Gallardo et al. (2013), la descripción del puesto de trabajo puede ser una herramienta importante para la gestión del talento, ya que proporciona información sobre las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para un determinado puesto. El análisis y descripción del puesto de trabajo del vendedor directo de la ONCE será una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos de la organización y para garantizar que los empleados comprendan y cumplan con las expectativas del puesto.

A continuación, en la Tabla 19, se muestra la descripción y el análisis del puesto de trabajo.

Tabla 18. Análisis y descripción del puesto de venta directa a pie de calle

PUESTO ANALIZADO: Venta directa a pie de calle	
Fecha	14/12/2022
Denominación del puesto	Venta directa a pie de calle.
Breve descripción del puesto	Es el/la encargado/a de la recogida y manipulación de los productos que oferta la empresa, llevar la contabilidad de su jornada laboral y de la venta de los productos al cliente final.
Tipo de organización	Sin ánimo de lucro.
Horario	Sin especificar. Se organiza según flujo de clientes, zona geográfica, horario comercial, etc.
Salario	Salario base + comisión Junior: 15.120,00 €/año en 14 pagas. Senior: 16.226,14€/año en 14 pagas.
Relaciones	Superior: Gestor/a Subordinados: No tiene. Colegas: Otros vendedores.

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	La misión es llevar a cabo la venta de los productos de la organización, principalmente los cupones, en un entorno urbano y a través del contacto directo con los clientes. El objetivo final es contribuir a la financiación de la ONCE y su fundación, para que puedan llevar a cabo su labor social en favor de las personas con discapacidad.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana. • Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados. • Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo. • Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes. • Vender cupones físicos o “de máquina” a los clientes. • Animar a los clientes a obtener un artículo para alcanzar sus objetivos de venta. • Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego. • Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta. • Reservar capital en efectivo para el pago de los premios. • Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.
Outputs (resultados de cada tarea)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la cantidad de cupones necesaria para realizar la venta durante la semana. • Tener un registro exacto de los cupones no vendidos y evitar su conteo como vendidos, evitando posibles errores en la contabilidad. • Tener un registro actualizado de los libros de rascas vendidos y disponibles para su venta, lo que permite controlar el inventario y evitar posibles errores de contabilidad. • Tener los cupones organizados de manera clara y accesible para los clientes, lo que facilita su selección y mejora la experiencia de compra. • Obtener ingresos a través de la venta de cupones, lo que permite cumplir con los objetivos de venta y mantener el flujo de ingresos de la empresa. • Aumentar las ventas y cumplir con los objetivos de venta establecidos. • Fidelizar a los clientes y mantener su confianza en la organización, lo que se traduce en posibles futuras ventas. • Aumentar las ventas de los cupones especiales y cumplir con los objetivos de venta establecidos. • Tener una cantidad suficiente de efectivo para cubrir los pagos de los premios de los clientes. • Tener un registro actualizado de las ventas y los pagos realizados, lo que permite llevar un control adecuado de la contabilidad y cumplir con las obligaciones fiscales y legales de la organización.

Porcentaje de tiempo por tarea	Siendo el 100% del tiempo las 40h semanales a jornada completa, el porcentaje de tiempo por tarea es:	
	Tarea	Tiempo (%)
	Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana.	2,5
	Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados.	2,5
	Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo.	0,62
	Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes.	1,25
	Vender cupones físicos o “de máquina” a los clientes.	28,96*
	Animar a los clientes a obtener un artículo para alcanzar sus objetivos de venta.	28,96*
	Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.	2,5
	Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta.	28,96*
	Reservar capital en efectivo para el pago de los premios.	1,25
Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.	2,5	

* Estas tareas se producen a la vez durante la jornada y ocupan el mismo espacio de tiempo.

COMPETENCIAS	
Nombre de la competencia	Nivel requerido
Trabajo en equipo	1
Comprensión e integración	2
Mejora continua	1
Responsabilidad	2
Habilidades Sociales	3
Planificación y gestión del tiempo	2
Análisis y resolución de problemas	2
Comunicación efectiva	2
Orientación al cliente	2
Trato personal	2
Técnicas de venta	2
Gestión de la cartera de clientes	2
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	- Nivel de estudios mínimo no requerido. - Manejo de la TPV - Formación técnica en ventas.
Requerimientos físicos	Ninguno.
Experiencia	No se requiere una experiencia previa específica. Sin embargo, se valora positivamente la experiencia previa en ventas, atención al cliente o trabajos similares en los que se hayan desarrollado habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de problemas.

RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la venta directa de productos de juego y lotería de la ONCE en la zona asignada. • Atraer y fidelizar clientes mediante una atención personalizada y una actitud proactiva. • Gestionar y mantener un control exhaustivo de los cupones y otros productos vendidos, así como del dinero recaudado y de las transacciones realizadas. • Realizar el seguimiento y cumplimiento de los objetivos de venta establecidos por la organización. • Cumplir con las normativas y procedimientos establecidos por la ONCE para la venta de sus productos y la atención al cliente. • Mantener una actitud de compromiso y colaboración con el equipo de trabajo y con la organización en general. 	
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	Tener una condición mental adecuada para poder tomar las decisiones y realizar las tareas correctamente.
Ambiente de trabajo	Vía urbana, casetas, puestos y locales.
Materiales o recursos	TPV, teléfono, expositor, carro, mochila o maletín.

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla proporcionada en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos

8. Propuesta de evaluación por pares

8.1. Fundamentación de la propuesta

La implementación de un sistema de evaluación por pares en el puesto de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE es una estrategia que busca promover la mejora continua y el desarrollo profesional de los trabajadores. Según Longenecker et al. (2012), la evaluación por pares proporciona una valiosa retroalimentación para el crecimiento y desarrollo de los empleados, permitiéndoles identificar fortalezas y áreas de mejora.

La evaluación por pares fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, ya que implica que los propios compañeros de trabajo participen activamente en el proceso de evaluación. De acuerdo con Hackman y Wageman (2005), la evaluación por pares promueve la colaboración y la construcción de relaciones de confianza entre los miembros del equipo, lo que a su vez mejora el rendimiento colectivo.

Además, la evaluación por pares es altamente relevante en el contexto de venta directa a pie de calle, donde la interacción con los clientes es fundamental. Según Levy y Weitz (2008), los compañeros de trabajo que interactúan directamente con los clientes son testigos presenciales de las habilidades de ventas y el trato con los clientes, lo que les permite proporcionar una evaluación más objetiva del desempeño de cada empleado en situaciones reales de trabajo.

Al implementar un sistema de evaluación por pares, se promueve la responsabilidad individual y colectiva. Según Latham y Wexley (2002), la evaluación por pares fomenta la responsabilidad individual y colectiva, ya que los empleados son conscientes de que su participación activa en el proceso de evaluación contribuirá al éxito general del equipo.

8.2. Diseño de la propuesta

En el presente apartado, se realiza una descripción sobre cuál es el objetivo principal de una evaluación por pares en el contexto que se está estudiando a lo largo del trabajo; cuáles son los criterios de evaluación que se tienen en cuenta a la hora de poner en práctica el método de evaluación propuesto y cómo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos para la evaluación individual de cada sujeto y para una posible promoción dentro de la empresa.

En primer lugar, es necesario conocer cuál es el objetivo por el cual se propone una evaluación por pares para los empleados que ocupan el puesto de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE. En este caso, el objetivo principal es la promoción del desarrollo profesional de los trabajadores.

Los criterios de evaluación por pares son los marcados por la matriz CHA que se ha desarrollado en el capítulo 5, identificación de competencias, siendo éstos los niveles que ha de tener un empleado que ocupa el puesto en cuestión de cada una de las competencias atendiendo a las tareas que se desempeñan en la actividad laboral.

Para poder llevar a cabo una evaluación de las competencias de los empleados con el fin de conocer el nivel actual que tienen adquiridos los sujetos y cuáles son las recomendaciones que son necesarias para mejorar las debilidades que se observen, se propone realizar las siguientes tres fases:

- Fase 1: Diseño del sistema de evaluación de competencias
- Fase 2: Evaluación de competencias
- Fase 3: Análisis de resultados y conclusión

El método de evaluación que se va a emplear como propuesta es la evaluación por pares combinada con la observación participante. Con el fin de evitar subjetividad en las respuestas de los sujetos sobre sus propios compañeros, a la evaluación por pares se le suma la evaluación del encargado del estudio.

En la siguiente página, se definen los procedimientos a seguir en cada una de las fases mencionadas a través de un ejemplo práctico que se desarrolla a lo largo del capítulo.

Fase 1: Diseño del sistema de evaluación de competencias

El primer paso consiste en la elaboración del inventario de tareas, que se incorporará al cuestionario definitivo. En dicho inventario se vinculan las tareas inherentes al puesto con las competencias generales y específicas, con el propósito de establecer el nivel de competencia adquirido por el empleado en cada una de ellas durante la evaluación. Puesto que ésta tabla supone el mismo proceso y contenido que la matriz CHA empleada en el Capítulo 5. Identificación de competencias, se utilizará ésta como modelo.

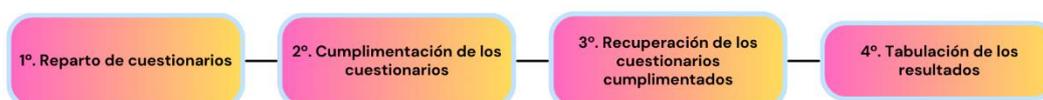
Las tareas, en este caso, son:

1. Recoger los cupones en el banco para poder realizar la venta de la semana.
2. Organizar en el expositor los cupones por número y fecha para la correcta visualización por parte de los clientes.
3. Vender cupones físicos o de máquina a los clientes.
4. Llevar la contabilidad del ejercicio para realizar los ingresos debidos a la cuenta de la empresa.
5. Animar a los clientes a adquirir un artículo para alcanzar sus objetivos de venta.
6. Manejar la TPV con soltura para agilizar el tiempo de espera de los clientes.
7. Pagar los premios de importe menor a 200€ a los clientes en metálico o con nuevas opciones de juego.
8. Promocionar cupones especiales en el puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos de venta.
9. Devolver los cupones no vendidos en el día mediante el escaneo en TPV del código de barras de cada uno de los cupones para que no consten como vendidos y sean jugados.
10. Activar los libros de rascas mediante la TPV para hacer constar que el tomo anterior ha sido vendido y se desea emplear uno nuevo.
11. Reservar capital en efectivo para el pago de los premios.

Fase 2: Evaluación de competencias

Tras la confección del cuestionario de evaluación para los empleados que ocupan el puesto de venta directa a pie de calle, se procede a evaluar a tres empleados que ya ocupan el puesto de trabajo. Para preservar su privacidad, ya que es un caso real, se procede a cambiar su nombre por pseudónimos, en este caso será bajo los nombres de tres dioses del Olimpo: Zeus, Ares y Hermes. El procedimiento que se ha de seguir se encuentra ilustrado en la Figura 2:

Figura 2. Procedimiento para la obtención de datos sobre los sujetos



Fuente: elaboración propia

1º. Reparto de cuestionarios

Junto al diccionario de competencias, se otorga el cuestionario de evaluación a los empleados que ocupan el mismo puesto y son objeto de estudio. El cuestionario incluye las directrices a seguir para evaluar al compañero.

2º. Cumplimentación de los cuestionarios

Con el diccionario de competencias y el cuestionario en poder de los sujetos, se procede a cumplimentar una copia del cuestionario por compañero a evaluar. En este caso, cada sujeto rellenará el contenido de 2 cuestionarios.

3º. Recuperación de los cuestionarios cumplimentados

El encargado de la investigación recoge todos los cuestionarios cumplimentados y realiza la tabulación de los resultados en un documento Excel de Microsoft para poder realizar operaciones y extraer resultados.

4º. Tabulación de los resultados

Una vez recopilados todos los cuestionarios, haciendo uso de la herramienta Excel de Microsoft (o Calc si se prefiere utilizar una herramienta gratuita), se procede a trasladar toda la información recabada para poder realizar los cálculos necesarios.

Fase 3: Análisis de resultados

Habiéndose tabulado los datos en la hoja de Excel correspondiente, se realizan las comparaciones con la matriz CHA para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de los empleados objeto de estudio.

Se ha de prestar atención a la relación entre cada tarea y cada competencia, ya que es posible que un sujeto tenga una puntuación superior a la mínima recomendada en la matriz CHA de una competencia en general, pero no alcance el nivel mínimo para una tarea en concreto.

En el siguiente capítulo se lleva a cabo el análisis de un estudio realizado con tres sujetos reales.

9. Resultados

9.1. Resultados individuales

A continuación, se realiza un análisis de las competencias estudiadas en tres sujetos que ocupan el puesto de trabajo objeto de estudio. Este análisis se realiza a partir de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y se complementan con las observaciones habidas en el puesto de trabajo por el responsable del estudio.

Para preservar la privacidad de los sujetos, se ha decidido otorgarles seudónimos. En este caso son tres dioses del Olimpo: Zeus, Hermes y Ares.

Previamente al comienzo del análisis de los resultados, es importante destacar que existe una diferencia básica entre los sujetos. En este caso, Zeus es un empleado que lleva ocupando el puesto de trabajo desde hace apenas 3 meses; Ares lo ocupa desde hace 7 años y Hermes desde hace 16 años.

A la hora de realizar el correcto análisis de los resultados, se ha de tener en cuenta aquello que en el capítulo 5 indicaba la Matriz CHA. Por ello, en la Tabla 20 se observan los niveles mínimos de cada competencia dependiendo de la tarea que se esté analizando.

Tabla 19. Niveles mínimos por competencias según cada tarea

TAREAS	CG01	CG02	CG03	CG04	CG05	CG06	CG07	CG08	CE01	CE02	CE03	CE04
tarea 1	2	2	1	3	1	3	2	1	1	1	1	2
tarea 2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1
tarea 3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
tarea 4	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2
tarea 5	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
tarea 6	1	2	3	2	1	3	1	1	2	1	2	1
tarea 7	1	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1
tarea 8	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
tarea 9	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1
tarea 10	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1
tarea 11	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Vistos los requisitos mínimos que ha de cumplir un empleado para cada una de las competencias y atendiendo a las tareas que se desempeñan en el puesto de trabajo, se procede a analizar los resultados obtenidos por cada uno de los sujetos.

9.1.1. Resultados de Zeus

A continuación, mediante la comparación entre los resultados obtenidos en los cuestionarios, reflejados en la Tabla 21, los niveles mínimos de la matriz CHA y junto con las observaciones obtenidas durante el transcurso de la jornada laboral, se procede a extraer aquellas debilidades y fortalezas que Zeus tiene adquiridas. Las variaciones que se producen entre aquello que determina la matriz CHA como nivel mínimo y los resultados obtenidos, se han plasmado en la Tabla 23 mediante la coloración de la celda en verde de los resultados obtenidos por encima, en rojo de los resultados obtenidos por debajo y en blanco de aquellos que son iguales:

Tabla 20. Resultados de las competencias según las tareas de Zeus

ZEUS	CG01	CG02	CG03	CG04	CG05	CG06	CG07	CG08	CE01	CE02	CE03	CE04
Tarea 1	2	2	1	3	1	3	2	1	2	1	1	1
Tarea 2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2
Tarea 3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1
Tarea 4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
Tarea 5	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
Tarea 6	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2
Tarea 7	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2
Tarea 8	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1
Tarea 9	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2
Tarea 10	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2
Tarea 11	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia

En términos generales se detecta que Zeus ha alcanzado los niveles mínimos requeridos para el puesto de trabajo, pero a la hora de desarrollar la actividad, es recomendable que desarrolle sus habilidades para alcanzar con mayor facilidad los objetivos de venta.

Para conocer cuáles son las habilidades que ha de desarrollar más ampliamente, se analizan las competencias por separado.

CG01: Trabajo en equipo

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de participar, apoyar y ayudar en la realización de las tareas para la consecución de la actividad.
- ✓ En materia económica de la actividad, demuestra una capacidad de compromiso y visión del conjunto de tareas.

Debilidad:

- × Muestra un nivel básico por lo que se denota un bajo compromiso a la hora de participar activamente y colaborar de manera efectiva.

CG02: Comprensión e integración**Fortalezas:**

- ✓ Tiene capacidad para comprender y aplicar los conocimientos teóricos a la práctica.
- ✓ Tiene capacidad para integrar algunos conocimientos obtenidos en otras áreas de trabajo que realiza.

Debilidad:

- × Tiene dificultades para comprender las ideas surgidas durante el trabajo.

CG03: Mejora continua**Fortalezas:**

- ✓ Es capaz de adaptarse a los cambios en su entorno laboral.
- ✓ Está al tanto de los cambios en su entorno laboral y tecnológico.

Debilidad:

- × A pesar de conocer los cambios en su entorno laboral y tecnológico, no aplica correctamente la información recibida.

CG04: Responsabilidad**Fortalezas:**

- ✓ Es capaz de tomar decisiones de manera racional y cumplir compromisos adquiridos en cuanto a plazos.
- ✓ Es responsable en el pago de los premios, la reserva de capital en efectivo, devolver cupones no vendidos y activar libros. Muestra un alto nivel de compromiso y precisión en estas actividades.

Debilidades:

- × Cabe mejora en cuanto a mostrar mayor interés por conocer y cumplir con las normas o procedimientos establecidos.
- × Existen dificultades para animar a los clientes a obtener un artículo y promocionar cupones especiales, lo cual puede afectar a su responsabilidad a la hora de cumplir con los objetivos marcados.

CG05: Habilidades sociales

Fortaleza:

- ✓ Es capaz de modificar su comportamiento en función de las percepciones, encontrar equilibrios y acercar posiciones en situaciones sociales.

Debilidad:

- × Puede tener dificultades para entender correctamente las emociones, necesidades e intereses de los demás y para comprender las emociones que subyacen al comportamiento de los demás.

CG06: Planificación y gestión del tiempo

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de emplear tiempos de baja actividad para realizar actividades concretas.
- ✓ Es capaz de decidir con anticipación lo que hay que hacer y cómo debe hacerse.

Debilidad:

- × Dificultades para animar a los clientes a obtener un artículo y para ofrecer nuevas opciones de juego en vez del pago del premio.

CG07: Análisis y resolución de problemas

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de solucionar problemas de forma individual, emplear fuentes de información y seleccionar los datos correctos o acciones necesarias para lograr completar las tareas.

Debilidad:

- × Dificultades en las tareas 2, 6 y 8, las cuales pueden conllevar problemas para alcanzar los objetivos de venta.

CG08: Comunicación efectiva

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de transmitir información de forma adecuada y responder a las preguntas de los clientes.
- ✓ Tiene una comunicación relativamente efectiva y una comunicación no verbal buena en los momentos que el tiempo empleado para la atención al cliente es mayor al habitual.

Debilidad:

- × Debido a la falta de soltura a la hora de comunicarse por cierto nivel de timidez observado en su día a día, existen dificultades para la comunicación efectiva, transmitir información de forma adecuada y responder algunas de las preguntas de los clientes.

CE01: Orientación al cliente**Fortaleza:**

- ✓ Es capaz de ofrecer información relevante y útil sobre los productos, identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera proactiva.

Debilidad:

- × Cabe mejora en la fidelización de clientes a través de mostrar un mayor interés por su persona.

CE02: Trato personal**Fortalezas:**

- ✓ Utiliza un lenguaje claro y adaptado a cada cliente y genera un ambiente agradable.
- ✓ Establece una relación de confianza con el cliente.

Debilidades:

- × Cabe mejora a la hora de proporcionar un trato personalizado y establecer una relación de cercanía con el cliente puesto que se ve limitado por ser una persona tímida.
- × Cabe mejora para la fidelización de clientes a través de mostrar un mayor interés por su persona.

CE03: Técnicas de ventas**Fortalezas:**

- ✓ Es capaz de utilizar técnicas de persuasión para incentivar al cliente a comprar productos adicionales.
- ✓ Es capaz de sugerir productos complementarios y personalizar la venta en función de las preferencias del cliente.

Debilidad:

- × Que sea capaz no implica que lo haga en todas las ocasiones que tiene la oportunidad, debido a la timidez que aflora a veces.

CE04: Gestión de la cartera de clientes

Fortaleza:

- ✓ Es capaz de establecer un plan de seguimiento de la cartera de clientes, ofrecer un trato personalizado y mantiene una comunicación activa con los clientes.

Debilidad:

- ✗ En algunas ocasiones se le escapan algunas oportunidades de venta ya que, aun haciendo un plan de seguimiento, no siempre lo mantiene actualizado.

Una vez analizadas todas las competencias y conociendo cuáles son las fortalezas y debilidades de Zeus, se obtienen las siguientes conclusiones:

Zeus es un empleado que tiene la capacidad de llevar correctamente la actividad diaria que conlleva el puesto de trabajo a la perfección, pero la inexperiencia a la hora de tratar con los clientes sumado a la timidez que tiene a la hora de estar cara al público le limita en cierta medida.

Debido a esas limitaciones, necesita mejorar en los siguientes aspectos:

- Participar activamente y colaborar de manera efectiva con el resto de compañeros, los cuales le pueden ayudar o aconsejar para llevar a cabo sus labores.
- Comprender mejor los cambios tecnológicos que se establecen en su puesto de trabajo para aplicar dicha información correctamente.
- Esforzarse por entender correctamente las necesidades, emociones e intereses de los clientes.
- Mejorar el manejo de la TPV para agilizar el tiempo de espera de los clientes.
- Conocer técnicas de venta y de exposición de artículos para hacer más atractivos para los clientes los productos que oferta.
- Perder la timidez que le limita.
- Mejorar en la comunicación con los clientes.
- Optimizar el método de seguimiento de la cartera de clientes.

Para poder conseguir estos objetivos de mejora, se realizan las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a la participación activa y la colaboración de manera efectiva con el resto de compañeros, se sugiere que se le informe de este hecho y se trate de animar a Zeus para que se apoye en sus colegas.
- Para la mejora del manejo de la TPV y de la comprensión de los cambios tecnológicos que se aplican en el puesto de trabajo, se recomienda que se realice un curso de refuerzo que comprenda estos términos y que capaciten por completo al trabajador.
- Para la mejora a la hora de entender las necesidades, emociones e intereses de los clientes, así como para la mejora en la comunicación con los clientes, se recomienda que se realice un curso de comunicación y atención al cliente que se centre en la asertividad y la empatía.

- Las técnicas de venta son muy importantes para este puesto de trabajo, por lo que se recomienda que se le proporcione un curso para vendedores que preste mayor atención a la exposición de productos.
- El método de seguimiento de la cartera de clientes que emplea Zeus no es del todo acertado, por lo que se recomienda que se le proporcione un curso de fidelización de clientes en el cual también se propongan métodos de seguimiento y control de la cartera de clientes.

9.1.2. Resultados de Ares

A continuación, mediante la comparación entre los resultados obtenidos en los cuestionarios, plasmados en la tabla 22, los niveles mínimos de la matriz CHA y junto con las observaciones obtenidas durante el transcurso de la jornada laboral, se procede a extraer aquellas debilidades y fortalezas que Ares tiene adquiridas. Las variaciones que se producen entre aquello que determina la matriz CHA como nivel mínimo y los resultados obtenidos, se han plasmado en la Tabla 23 mediante la coloración de la celda en verde de los resultados obtenidos por encima, en rojo de los resultados obtenidos por debajo y en blanco de aquellos que son iguales:

Tabla 21. Resultados de las competencias según las tareas de Ares

ARES	CG01	CG02	CG03	CG04	CG05	CG06	CG07	CG08	CE01	CE02	CE03	CE04
Tarea 1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tarea 2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
Tarea 3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3
Tarea 4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tarea 5	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
Tarea 6	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Tarea 7	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
Tarea 8	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Tarea 9	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tarea 10	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Tarea 11	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenidos los resultados de Ares, se observa que cumple ampliamente los requisitos mínimos de todas las competencias del puesto de trabajo. Para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que ha de tener más ampliamente, se analizan las competencias por separado.

CG01: Trabajo en equipo

Fortalezas:

- ✓ Participa, apoya y ayuda en la realización de tareas para el buen funcionamiento del equipo.
- ✓ Aporta ideas propias al equipo, escucha y comprende las de sus compañeros y es capaz de llegar a consenso con ellos.
- ✓ Conoce las tareas propias de cada puesto de trabajo de la compañía.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

CG02: Comprensión e integración

Fortalezas:

- ✓ Consigue comprender e interpretar de forma única los problemas e ideas que se plantean.
- ✓ Sabe aplicar correctamente los conocimientos teóricos para aplicarlos en la práctica diaria.
- ✓ Identifica con certeza los diferentes factores que se producen o se derivan de un hecho o problemática que ocurra.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

CG03: Mejora continua

Fortalezas:

- ✓ Conoce los cambios tecnológicos que se producen en el entorno interno y externo de su puesto.

Debilidades:

- × Se podría mejorar en la capacidad de adaptarse a los cambios o aceptarlos en primera instancia, ya que con la observación de su trabajo diario se ha observado que muestra cierta resistencia a los cambios tecnológicos.
- × Debido a esta resistencia por la aceptación del cambio, en algunas ocasiones existe la posibilidad de no saber aplicar la información recibida correctamente.

CG04: Responsabilidad

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de tomar decisiones de manera racional y cumplir compromisos adquiridos en cuanto a plazos.
- ✓ Es responsable a la hora de efectuar el pago de los premios, la reserva de capital en efectivo, devolver cupones no vendidos y activar libros. Muestra un alto nivel de compromiso y precisión en estas actividades.
- ✓ Cumple los compromisos adquiridos en cuanto a plazos y nivel de calidad previsto.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

CG05: Habilidades sociales

Fortalezas:

- ✓ Entiende correctamente las emociones, necesidades e intereses de los demás.
- ✓ Es capaz de modificar el comportamiento y actuar en función de las percepciones en situaciones en las que no existe conflicto.
- ✓ En un cambio de escenario, es capaz de relacionarse cómodamente.

Debilidades:

- × En ocasiones, si existe un conflicto en el entorno social, puede perder la compostura y no resolverlo de la manera más satisfactoria o baja en incidentes.

CG06: Planificación y gestión del tiempo

Fortalezas:

- ✓ Organiza las tareas en función de la importancia o celeridad necesaria para tener finalizadas.
- ✓ Acude a las citas con tiempo suficiente.
- ✓ Emplea los tiempos de baja actividad para realizar actividades concretas como la reposición de stock en el expositor.

Debilidades:

- × No reserva tiempo suficiente al conocimiento y aprendizaje del manejo de la TPV, ya que no prevé los cambios tecnológicos que suceden en ciertas ocasiones.

CG07: Análisis y resolución de problemas

Fortalezas:

- ✓ Es capaz de solucionar problemas de forma individual, emplear fuentes de información y seleccionar los datos correctos o acciones necesarias para lograr completar las tareas.

Debilidades:

- ✗ En ocasiones, si existe un conflicto en el entorno social, puede perder la compostura y no resolverlo de la manera más satisfactoria o baja en incidentes.

CG08: Comunicación efectiva

Fortalezas:

- ✓ Tiene capacidad de transmitir información de forma adecuada y sabe responder a la mayoría de preguntas que se formulan.
- ✓ Cuando no sabe la respuesta a alguna pregunta que le ha sido formulada, tiene herramientas para la búsqueda y localización de información veraz para poder responder correctamente.
- ✓ Tiene gran capacidad de transmisión de información y una comunicación no verbal excelente.

Debilidades:

- ✗ No existen debilidades en esta competencia.

CE01: Orientación al cliente

Fortalezas:

- ✓ Establece relaciones duraderas con los clientes, construyendo una base de confianza.
- ✓ Reconoce las necesidades básicas del cliente y las satisface de manera reactiva.
- ✓ Ofrece información relevante y útil sobre los productos de la ONCE, haciendo preguntas y mostrando interés por el cliente.
- ✓ Mejora la experiencia del cliente ofreciendo sugerencias y recomendaciones.

Debilidades:

- ✗ No existen debilidades en esta competencia.

CE02: Trato personal

Fortalezas:

- ✓ Genera un ambiente agradable y de confianza en el que el cliente se siente cómodo y atendido.
- ✓ Muestra interés genuino por el cliente y su bienestar.

- ✓ Utiliza un lenguaje claro y adaptado a cada cliente.
- ✓ Saluda y despide al cliente con amabilidad.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

CE03: Técnicas de ventas

Fortalezas:

- ✓ Se anticipa a las necesidades del cliente y sugiere productos complementarios.
- ✓ Personaliza la venta y el servicio al cliente en función de sus necesidades y preferencias.
- ✓ Utiliza técnicas de persuasión para incentivar al cliente a comprar productos adicionales.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

CE04: Gestión de la cartera de clientes

Fortalezas:

- ✓ Utiliza herramientas y técnicas avanzadas de seguimiento y análisis de datos para mejorar el conocimiento y la comprensión de los clientes.
- ✓ Mantiene una comunicación activa con los clientes, anticipándose a sus necesidades y ofrece productos que le resulten relevantes y atractivos.

Debilidades:

- × No existen debilidades en esta competencia.

Tras analizar todas las competencias y conociendo cuáles son las fortalezas y debilidades de Ares, se obtienen las siguientes conclusiones:

Ares es un empleado que tiene la capacidad de llevar correctamente la actividad diaria que conlleva el puesto de trabajo a la perfección, con un plan de seguimiento con sus clientes habituales y un trato general al cliente honesto y de confianza. El aspecto negativo que se destaca en este sujeto es la falta de paciencia y compostura en situaciones de tensión donde se produzcan conflictos en el entorno. También se destaca cierto rechazo a los cambios tecnológicos o el hecho de no emplear suficiente tiempo para afianzar la información nueva recibida, lo cual desemboca en una ralentización en el aprendizaje de los nuevos métodos hasta que, por repetición de acciones, finalmente se aclimata a los cambios y los aprende.

Debido a esas limitaciones, necesita mejorar en los siguientes aspectos:

- Aceptar los cambios tecnológicos.
- Emplear el tiempo suficiente para especializarse en los cambios que surgen en su puesto de trabajo.
- Mejorar la falta de paciencia y pérdida de compostura en situaciones tensas en el entorno.

Para poder conseguir estos objetivos de mejora, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Toque de atención asertivo en el que se le indique que los cambios tecnológicos se van a seguir sucediendo a medida que la tecnología siga avanzando para que trate de aceptarlos y no oponer resistencia.
- Cursos de refuerzo en el manejo de la TPV que se especialicen en cambios sustanciales de la máquina.
- Curso de resolución de problemas que se centre en la asertividad y la empatía que proporcione herramientas para solventar momentos de tensión y cómo sobrellevarlos en el momento que acontecen.

No obstante, y debido al gran trabajo que lleva a cabo durante su jornada, junto con los resultados obtenidos en los objetivos de venta, también se recomienda recompensar al empleado con un incentivo monetario o un día extraordinario libre. El objetivo de dicha “recompensa” es la motivación del empleado al hacerse ver que se tiene en cuenta su labor en la organización.

9.1.3. Resultados de Hermes

A continuación, mediante la comparación entre los resultados obtenidos en los cuestionarios, reflejados en la Tabla 23, los niveles mínimos de la matriz CHA y junto con las observaciones obtenidas durante el transcurso de la jornada laboral, se procede a extraer aquellas debilidades y fortalezas que Hermes tiene adquiridas. Las variaciones que se producen entre aquello que determina la matriz CHA como nivel mínimo y los resultados obtenidos, se han plasmado en la Tabla 23 mediante la coloración de la celda en verde de los resultados obtenidos por encima, en rojo de los resultados obtenidos por debajo y en blanco de aquellos que son iguales.

Tabla 22. Resultados de las competencias según las tareas de Hermes

HERMES	CG01	CG02	CG03	CG04	CG05	CG06	CG07	CG08	CE01	CE02	CE03	CE04
Tarea 1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Tarea 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tarea 3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Tarea 4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
Tarea 5	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Tarea 6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tarea 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tarea 8	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Tarea 9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Tarea 10	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Tarea 11	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenidos los resultados de Hermes, se observa que cumple sobradamente los requisitos mínimos de todas las competencias del puesto de trabajo. Por ello, se determina que no existen debilidades a la hora de llevar a cabo la actividad y cuenta con las siguientes fortalezas:

CG01: Trabajo en equipo

Fortalezas:

- ✓ Tiene una visión del conjunto de las tareas, de los plazos y de la calidad de los resultados.
- ✓ Se compromete en la gestión del equipo y de los plazos.
- ✓ Participa, apoya y ayuda en la realización de las tareas para el buen funcionamiento del equipo.
- ✓ Aporta ideas propias al equipo y llega a consenso con ellos.

CG02: Comprensión e integración

Fortalezas:

- ✓ Comprende de forma eficaz las ideas surgidas durante el trabajo.
- ✓ Puede expresarse con sus propias palabras integrando diferentes conocimientos obtenidos de la vida cotidiana al trabajo que desempeña.
- ✓ Consigue pasar de los contenidos teóricos a la práctica.

CG03: Mejora continua

Fortalezas:

- ✓ Conoce los cambios que se producen en el entorno y tecnológicamente sobre su puesto de trabajo, sabe afrontarlos y utilizarlos a la perfección.

- ✓ Se mantiene actualizado en cuanto a las novedades tecnológicas que son aplicables al puesto y se especializa en la utilización o comprensión de éstas.
- ✓ Es capaz de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno de su puesto de trabajo.

CG04: Responsabilidad

Fortalezas:

- ✓ Asume su responsabilidad en caso de error o incumplimiento y busca las soluciones más adecuadas para remediar la situación.
- ✓ Cumple los compromisos adquiridos en cuanto a plazos y nivel de calidad previstos.
- ✓ Calcula el alcance de las decisiones que toma.

CG05: Habilidades sociales

Fortalezas:

- ✓ Entiende correctamente las emociones, necesidades e intereses de los clientes, lo que le permite modificar el comportamiento y actuar en función de las percepciones.
- ✓ En pocas ocasiones encuentra dificultades a la hora de relacionarse eficazmente en ciertos entornos sociales o si son clientes nuevos, pero en esas ocasiones es capaz de encontrar equilibrios, acercar posiciones y establecer alianzas que benefician su propósito.

CG06: Planificación y gestión del tiempo

Fortalezas:

- ✓ Emplea tiempos de baja actividad para realizar actividades concretas para aumentar la eficacia y eficiencia del servicio.
- ✓ Dicho uso de los tiempos de baja actividad le permiten reducir el tiempo para las actividades a las que se dedica un tiempo excesivo.
- ✓ Acude a todas las citas con tiempo suficiente.
- ✓ Organiza las tareas en función de importancia atendiendo a la dificultad y el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

CG07: Análisis y resolución de problemas

Fortalezas:

- ✓ Analiza los problemas aplicando los métodos aprendidos por los cursos y la experiencia de llevar a cabo la actividad durante tantos años.
- ✓ Define los problemas y tiene herramientas suficientes para resolverlos o llegar a un entendimiento ya que amplía los conocimientos más allá de la información que recibe.
- ✓ Analiza la coherencia de las soluciones obtenidas.

CG08: Comunicación efectiva

Fortalezas:

- ✓ Tiene una capacidad de comunicación efectiva que, junto a su comunicación no verbal, sabe aplicar a todas las situaciones que se presentan y sabe diferenciar el tipo de público.
- ✓ Transmite información de forma adecuada y sabe responde a todas las preguntas que se le plantean que tengan relación a su actividad, la ONCE y otras organizaciones que surgen de ésta.

CE01: Orientación al cliente

Fortalezas:

- ✓ Reconoce las necesidades básicas del cliente y las satisface de manera reactiva, ofreciendo información relevante y útil sobre los productos de la ONCE, haciendo preguntas y mostrando interés por el cliente.
- ✓ Identifica las necesidades del cliente y las satisface de manera proactiva, aportando valor al cliente ofreciendo sugerencias y recomendaciones para mejorar su experiencia con la organización.

CE02: Trato personal

Fortalezas:

- ✓ Saluda y despide al cliente con amabilidad, manteniendo una actitud respetuosa y cordial durante toda la interacción social.
- ✓ Muestra interés genuino por el cliente y su bienestar, generando un ambiente agradable y de confianza en el que el cliente se siente cómodo y atendido.
- ✓ Utiliza un lenguaje claro y adaptado a cada cliente.

CE03: Técnicas de ventas

Fortalezas:

- ✓ Conoce los productos que oferta y todas las características de éstos.
- ✓ Identifica y se anticipa a las necesidades del cliente y ofrece los productos que mejor se ajustan a ellas, pudiendo sugerir productos complementarios.
- ✓ Personaliza la venta y el servicio al cliente en función de sus necesidades, preferencias y personalidades.

CE04: Gestión de la cartera de clientes

Fortalezas:

- ✓ Realiza un seguimiento y análisis de datos de la cartera de clientes utilizando herramientas y técnicas avanzadas para mejorar el conocimiento y comprensión de los clientes.
- ✓ Mantiene una comunicación activa con los clientes realizando contactos periódicos y manteniendo una relación más cercana con ellos, lo cual le permite anticiparse a sus necesidades y poder ofrecer los productos y servicios que resulten más relevantes y atractivos.

Puesto que los resultados obtenidos son satisfactorios para el puesto que ocupa Hermes, no se proponen mejoras para sus habilidades y competencias, sino que se realiza la siguiente recomendación:

- Recompensar el trabajo que realiza Hermes a través de la selección de una cantidad monetaria que se perciba bajo el concepto de buenas prácticas o, en su defecto, se le proporcionen hasta 3 días de descanso adicionales. Este hecho ayudará a la motivación de Hermes en su continuidad en el puesto de trabajo y adquirirá un sentimiento de valoración por el trabajo realizado.

9.2. Resultados de la evaluación por pares

Finalizado el análisis individual de los sujetos, se procede a realizar la propuesta de evaluación por pares para aquellos casos en los que se pretenda promocionar a un trabajador en un puesto de mayor jerarquía dentro de la organización. Para ello, se utilizan los datos recabados en los cuestionarios y las conclusiones a las que se han llegado para, competencia a competencia, hacer un ranking de posiciones y conocer cuál es el mejor candidato. Dicho ranking se ha realizado a través de las Tablas de la 24 a la 35, donde se compara entre los candidatos para conocer cuál ha obtenido un mejor resultado y, en la tercera columna, cuál sería la posición que adquieren en el ranking (1ª posición en amarillo, 2ª posición en gris y 3ª posición en marrón).

Tabla 23. Clasificación en Trabajo en equipo

Competencia: Trabajo en equipo	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Clasificación en Comprensión e integración

Competencia: Comprensión e integración	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Clasificación en Mejora continua

Competencia: Mejora continua	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Clasificación en Responsabilidad

Competencia: Responsabilidad	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Clasificación en Habilidades sociales

Competencia: Habilidades sociales	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Clasificación en Planificación y gestión del tiempo

Competencia: Planificación y gestión del tiempo	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Clasificación en Análisis y resolución de problemas

Competencia: Análisis y resolución de problemas	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Clasificación en Comunicación efectiva

Competencia: Comunicación efectiva	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Clasificación en Orientación al cliente

Competencia: Orientación al cliente	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Clasificación en Trato personal

Competencia: Trato personal	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Clasificación en Técnicas de venta

Competencia: Técnicas de venta	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Clasificación en Gestión de la cartera de clientes

Competencia: Gestión de la cartera de clientes	Mejor resultado	Clasificación
Hermes vs Ares	Hermes	Hermes
Hermes vs Zeus	Hermes	Ares
Zeus vs Ares	Ares	Zeus

Fuente: elaboración propia

Realizado el ranking de todas las competencias, las posiciones finales son las siguientes:

1ª posición: Hermes.

2ª Posición: Ares.

3ª Posición: Zeus.

Durante el análisis de los resultados individuales de los sujetos queda claro que los obtenidos por Hermes son mucho mejores que los del resto de individuos. Por un lado, queda al descubierto que la experiencia en el puesto de trabajo es un factor que influye en gran medida sobre la adquisición de las competencias necesarias e intrínsecas del puesto de trabajo, así como de las competencias generales de toda la organización. Por otro lado, la personalidad de cada

individuo también es un factor influyente en el desarrollo de la actividad, ya que, mientras que las limitaciones de Zeus se centran en la timidez, Ares y Hermes no tienen dicha limitación, pero en el caso de Ares existe cierto rechazo a los cambios tecnológicos y falta de control de las situaciones tensas que se producen en el entorno. Mientras que Hermes, al tratarse de una persona con mayor paciencia y tiempo ejerciendo la profesión, tiene herramientas para que dichas situaciones no le afecten.

También se observa la diferencia de tratamiento de la cartera de clientes, ya que todos ellos utilizan métodos de control y análisis pero en el caso de Ares y Zeus no son todo lo correctas que deberían de ser para la consecución de sus objetivos de venta mientras que Hermes, no solo tiene las herramientas, sino que emplea tiempo a mantener un contacto periódico con los clientes habituales que le permite fidelizarlos a tales niveles que, si Hermes se encuentra en periodos de descanso de la actividad como pueden ser las vacaciones, sus clientes habituales son capaces de realizar la compra de sus juegos favoritos con anticipación a la fecha de inicio de los descansos de Hermes.

El trabajo en equipo es un aspecto muy importante para la promoción dentro de la organización, es por ello que las fortalezas que Hermes demuestra tener alcanzadas en esta competencia le hacen destacar frente a sus compañeros que, por falta de experiencia por un lado y por falta de relación con los demás por el otro, Ares y Zeus palidecen.

Es por todo ello y por los niveles adquiridos en cada una de las competencias que el sujeto que se propone para un ascenso en la organización es **Hermes**. Con las habilidades que ha demostrado tener, es de comprender que es capaz de ayudar a que sus subordinados afiancen las fortalezas que ya han adquirido, pudiendo incluso a mejorar en la medida que les sea posible y, a la vez, superen aquellas debilidades y limitaciones que son capaces de mejorar con la ayuda adecuada.

10. Conclusiones

Para poder alcanzar el objetivo principal del presente trabajo y así realizar la propuesta de evaluación por pares de los trabajadores que ocupan el puesto de venta directa de productos de la ONCE que sea de utilidad para la organización en la selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño de los empleados que ocupan este puesto de trabajo, se ha procedido a consecución de los objetivos específicos que se han planteado.

En el primer objetivo específico, Investigar la historia, misión, objetivos, relaciones con personas con discapacidad y contexto de la ONCE incluyendo el papel de los trabajadores de venta directa de cupones, rascas y demás productos a pie de calle en la organización, con el fin de comprender su funcionamiento y establecer las bases para la evaluación de los trabajadores en ese puesto de trabajo, se ha comprobado a través de una revisión de la literatura de todo aquello que la propia ONCE, su fundación y el resto de entidades que se han creado a partir de la misma, se ha comprobado que el objetivo principal es la empleabilidad de las personas con discapacidad, así como la capacitación de los mismos y alcanzar la garantía de igualdad de oportunidades. El

funcionamiento de la ONCE parte de la base de su estructura organizativa donde al vendedor, una persona con una discapacidad igual o superior al 33%, se le proporcionan las herramientas y la formación necesarias para poder desempeñar una labor con la que poder sentirse realizado y contribuir a la sociedad al ayudar a un organismo dedicado al apoyo a personas que padecen las mismas condiciones que limitan en cierta medida su capacidad de trabajo y que son, en algunas ocasiones, rechazadas. Es mediante este nuevo conocimiento que se ha adquirido para este trabajo, que se ha determinado algunas competencias generales que son necesarias para cualquier puesto dentro de la estructura organizativa de la empresa, como son el trabajo en equipo, la responsabilidad, la comprensión e integración, las habilidades sociales o la comunicación efectiva.

En el segundo objetivo específico, conocer el marco legal sobre juego de azar con el fin de encontrar limitaciones para el puesto de trabajo de venta directa a pie de calle de productos de la ONCE, una vez se ha revisado la normativa vigente que influye en el desarrollo de la actividad, se ha comprobado que el principal juego, el cupón diario, tiene la exclusividad en todo el territorio español. El objetivo de dicha exclusividad es la obtención de recursos para sufragar los fines sociales y asistenciales que la fundación pone a disposición de todas aquellas personas con discapacidad que lo necesiten y, así, poder alcanzar a más personas que los requieran. Esta exclusividad, por tanto, implica unos límites a la competencia, que pudiendo ofertar otros productos que la ONCE también ofrece, no pueden competir en el mismo mercado al mismo nivel. La transparencia, obligación que establece el Real Decreto 1336/2003, de 11 de noviembre, por el que se autoriza a la ONCE la explotación de lotería instantánea o presorteada, implica limitaciones que se ven traducidas en la publicación del funcionamiento de todos los juegos de forma impresa (en el reverso de los cupones y rascas) o digital (en su página web oficial), así como el control de la autoridad pública y la rendición de cuentas. También se ha comprobado que existe una protección al consumidor reglada por el propio Real Decreto 1336/2003 que consiste en la limitación de la publicidad y su regulación, así como el cumplimiento de acciones como la venta de productos de juego de azar a personas inscritas en la Federación Española de Jugadores de Azar Rehabilitados, que éstos tienen la obligatoriedad de identificarse como persona rehabilitada o en proceso de rehabilitación y, por ende, el vendedor no puede, bajo ningún concepto, realizar la venta de cualquier producto de azar que tenga en su poder. Cabe destacar que una reflexión sobre la legislación en materia de juegos de azar fue presentada en el V Congreso Nacional EED en 2023 en Valencia.

En el tercer objetivo específico, describir en detalle las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle, a lo largo del capítulo 7. Análisis y descripción del puesto de trabajo se ha visto cuáles son las funciones, tareas, formación y responsabilidades que el puesto implica. La función principal que se ha encontrado es la de alcanzar los objetivos de venta a través del comercio de productos de la ONCE como son el cupón, el rasca o el eurojackpot, tres variantes de juegos de azar de entre todas las opciones que dispone la organización. Las tareas más importantes que lleva a cabo un empleado que ocupa el puesto de venta, se encuentra la venta de los productos, la recogida de los mismos previamente al comienzo de la actividad, llevar la contabilidad del ejercicio y el uso de técnicas de venta para alcanzar los objetivos. Sin el correcto desempeño de las tareas mencionadas, la actividad laboral que se desarrolla en el puesto de venta directa a pie de calle no alcanzaría los objetivos de venta marcados por la organización y el trabajador podría correr el riesgo de perder su empleo. En cuanto a la formación, la propia ONCE lleva a cabo cursos que capacitan a sus trabajadores para desempeñar su trabajo. Lo cierto es que dichos cursos se realizan al comienzo de la vida laboral dentro de la empresa y, posteriormente, no se suelen

realizar cursos de refuerzo sobre algo que ya se haya explicado con anterioridad o cuando se haya aplicado una novedad tecnológica. No obstante, existen cursos a los que los empleados se pueden apuntar que amplían la información y la formación.

En el cuarto objetivo específico, identificar las competencias generales y específicas necesarias para desempeñar con éxito el puesto de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle, junto a la revisión de la literatura, la normativa aplicable, la observación de tres sujetos durante su actividad laboral y las entrevistas realizadas a estos mismos individuos, se ha determinado para este proyecto que las competencias específicas del puesto son la orientación al cliente, el trato personal, las técnicas de venta y la gestión de la cartera de clientes. La justificación para la selección de dichas competencias se encuentra en la conclusión alcanzada en el objetivo específico 3, donde se ve reflejada la importancia de las tareas que llevan a cabo y la función principal del puesto de trabajo. En lo referente a las competencias generales, en primera instancia, se categorizaron algunas que ahora se atribuyen al sector general, en el sector específico, como son las habilidades sociales, la planificación y gestión del tiempo, el análisis y resolución de problemas y la comunicación efectiva. Vista la estructura de la organización y las relaciones laborales y sociales que hay entre puestos de diferente jerarquía, se alcanzó la conclusión de que dichas competencias no eran exclusivas del puesto de venta directa a pie de calle, sino que son equitativas en el grueso de la organización.

En el quinto objetivo específico, crear un diccionario de competencias que defina las competencias generales y específicas, sus niveles y comportamientos, para la creación de dicho diccionario de competencias se ha hecho uso de las enseñanzas impartidas en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos que se ha realizado durante la carrera. En ella se proporcionaron herramientas e información necesarias para el correcto diseño de un diccionario de competencias. Es de reconocer que las nomenclaturas de las competencias que se han seleccionado para este trabajo son muy comunes en el mundo laboral, por lo que se ha optado, a través de la revisión de la literatura, por seleccionar aquellas definiciones que se ajustan a la perfección al puesto de trabajo o a la organización y referenciar a sus autores. La dificultad que se ha podido encontrar en esta sección del trabajo está en los comportamientos que se han de seguir y los niveles a los que pertenecen cada uno. Ha sido a través de la observación participante y las entrevistas a los trabajadores que se ha podido esclarecer cuáles son los comportamientos más adecuados para cada tipo de nivel.

En el sexto objetivo específico, diseñar un sistema de evaluación efectivo que permita tomar decisiones informadas sobre los trabajadores de venta directa de cupones, rascas y otros productos a pie de calle, la consecución de este objetivo se ha basado en la creación de un plan de tres fases mediante el cual obtener la información necesaria de los empleados para poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta en su labor. Para ello, se emplea la evaluación por pares para la obtención de la información necesaria a través de un cuestionario consistente en la cumplimentación de la matriz CHA por cada uno de los compañeros de un sujeto. Se ha de destacar que cabe la subjetividad para este procedimiento, por lo que se aconseja que el propio encargado de la evaluación, supervise la actividad laboral de cada empleado y una vez obtenga todas las conclusiones necesarias, incluya su propio cuestionario cumplimentado para obtener las medias de las competencias y detectar si en algún caso se pudiese considerar nulo un cuestionario debido a una mala relación entre compañeros u otras causas. También se ha de remarcar la importancia de tener en cuenta algunos aspectos de los empleados como son la temporalidad en la que se encuentran ocupando el puesto, algunos rasgos personales en relación con la personalidad de cada uno y la facilidad que pueda existir

para que los compañeros de un mismo sector geográfico se relacionen entre sí. A la hora de llevar a cabo la evaluación por pares que se ha plasmado en este trabajo, se ha encontrado la diferencia entre el tiempo que cada uno de los sujetos está ocupando el puesto de trabajo, por lo que, a la hora de obtener los resultados, se ha hecho notable la diferencia existente entre ellos en cuanto a la experiencia. Además, se ha visto que la personalidad también es un factor que ha influido en uno de los sujetos al ser una persona tímida que, al ocupar desde hace poco tiempo el puesto de trabajo, todavía no se desenvuelve con la misma soltura que el resto de sus compañeros. La viabilidad de esta propuesta es buena siempre y cuando los compañeros se conozcan entre ellos, compartan en cierta medida o por cercanía una localización geográfica y exista una relación cordial. En caso de ser de distinta zona geográfica o exista una relación que no se puede considerar cordial al 100%, la evaluación por pares no es viable y no se puede llevar a cabo el procedimiento propuesto.

11. Bibliografía

Alles, M. (2012). Selección por competencias: Cómo elegir al mejor talento para su organización. Granica.

Alvira, F. (2003). Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Madrid: Alianza Editorial.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Free Press.

Batlle, R. (2020). Aprendizaje-Servicio. Compromiso social en acción [Digital]. Santillana Educación, S.L. <https://wcespronew.s3.amazonaws.com/101189.pdf>

Beebe, S. A., & Masterson, J. T. (2012). Communicating in small groups: Principles and practices (11th ed.). Pearson.

Bizneo. (2022). Análisis de puestos de trabajo paso a paso. Bizneo. Recuperado 29 de diciembre de 2022, de <https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/>

Blog Effy (s. f.). KSAO Explained (Meaning) + 7 Ways to Improve Them [Digital]. Enlace: <https://www.effy.ai/blog/ksao-explained>

Blog ONCE. (2024). Conócenos. Enlace: <https://blog.once.es/conocenos>

BOE-A-1991-7271 Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo, por el que se reordena la Organización Nacional de Ciegos Españoles. (s.f.). BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-7271&p=20211222&tn=6>

BOE-A-2005-19153 Real Decreto 1336/2005, de 11 de noviembre, por el que se autoriza a la Organización Nacional de Ciegos Españoles la explotación de una lotería instantánea o presorteadas. (s.f.). BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-19153>

BOE-A-2011-9280 Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego. (s.f.). BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-9280>

BOE-A-2023-9030 Resolución de 4 de abril de 2023, de la Secretaría de Estado de Derechos Sociales, por la que se publica la aprobación de un nuevo Reglamento regulador de los productos de la modalidad de lotería denominada "Lotería instantánea de boletos de la ONCE". (s.f.). BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-9030>

Boud, D., Cohen, R., & Sampson, J. (1999). Peer Learning and Assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 24(4), 413–426. <https://doi.org/10.1080/0260293990240405>

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Brannick, M. T., Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2017). Work analysis. In *Handbook of employee selection* (pp. 134-161). Routledge.

Campos y Covarrubias, G. y Lule Martínez, N.E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII(13), 45-60.

- Canós Darós, L.; Guijarro Tarradellas, E.; Santandreu Mascarell, C.; Babiloni Griñón, ME. (2016). La gestión por competencias y la gestión del conocimiento. <http://hdl.handle.net/10251/68326>
- Canós Darós, L.; Valdés Conca, J.; Zaragoza Sáez, P.C. (2003) La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento. Boletín de Estudios Económicos, 18 (LVIII), 445 - 463.
- Chamorro-Premuzic, T., & Moutafi, J. (2014). Personality and individual differences. En D. S. Ones, N. Anderson, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work, and organizational psychology (Vol. 1, pp. 81-104). Sage Publications.
- Charres, H., Villalaz, J., & Martínez, J. A. (s. f.). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/html/>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. HarperCollins.
- Comisión Europea. (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea. [Digital]. Enlace: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
- Cowman, S. (1993) Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. Journal of Advanced Nursing.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Delgado Fernández, J., Medina Cepeda, N., & Becerra de Romero, M. (2020). La evaluación por pares. Una alternativa de evaluación entre estudiantes universitarios. ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales, 5(2), 14-26.
- Denzin, N.K. (1970). Sociological Methods. A Sourcebook. Chicago, Illinois. Aldine Publishing Company.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. Pearson Educación, p.122.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.
- FEJAR. Federación Española de Jugadores de Azar Rehabilitados. (2021). Quiénes somos Enlace: <https://fejar.org/la-federacion/quienes-somos/>
- Fernández Ríos, M., & López Cebrales, A. (2012). La evaluación del desempeño laboral mediante el método de evaluación por pares. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, 22(45), 75-86.
- Fine, S. A., & Cronshaw, S. F. (1999). Functional job analysis: a foundation for human resources management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin. Enlace: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Flippo, E. B. (1978). Principios de Administración del personal. Mc Graw Hill, p.39.
- Fundación ONCE | INNNetCampus. (s. f.). Fundación ONCE [Digital]. Enlace: <https://innnetcampus.fundaciononce.es/es/socios/fundacion%C3%B3n-once>

Fundación ONCE. (2013b). Propósito, misión, visión y valores.[Digital] Enlace: <https://www.fundaciononce.es/es/quienes-somos/proposito-vision-y-valores>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F., & Gallo, P. (2013). Towards an integrative perspective on competency-based research: A systematic review and bibliometric study. *Human Resource Management Review*, 23(1), 23-39.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

González Marin, Yesid Oswaldo; Canós-Darós, Lourdes; Garcés Giraldo, Luis Fernando . (2023) Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración y Desarrollo*, 1 (53). Enlace: <https://riunet.upv.es/bitstream/id/1094301/GonzalezCanos-DarosGarcés%20-%20Habilidades%20directivas%20análisis%20de%20la%20relación%20entre%20innovación%20Oempre....pdf>

Gonzalez, P., Wilson, G. S., & Purvis, A. J. (2022). Peer review in academic publishing: Challenges in achieving the gold standard.

Gonzalez-Marin, Yesid; Canós-Darós, Lourdes; Fernando-Hernández, Diego . (2022) Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional. *South Florida Journal of Development*, 4 (3), 4495 – 4505. Enlace: <https://riunet.upv.es/bitstream/id/1034938/Gonzalez-MarinCanos-DarosFernando-Hernandez%20-%20Habilidades%20directivas%20bases%20del%20liderazgo%20organiza....pdf>

Grupo Social ONCE (s.f.). Da un paseo por nuestros orígenes con ONCELIO [Digital]. Enlace: <https://gruposocialonce.com/historia-y-origenes>

Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griñón, M. E., Canós Darós, L., & Santandreu Mascarell, C. (2016). El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo. Enlace: <https://riunet.upv.es/handle/10251/69160>

Hackman, J.R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Ilunion (s.f.). Comprometidos con el desarrollo, nuestra historia [Digital]. Enlace: <https://www.ilunion.com/es/nosotros/historia-ilunion>

Innetcampus (s.f.). Fundación ONCE [Digital]. Enlace: <https://innetcampus.fundaciononce.es/es/socios/fundaci%C3%B3n-once>

Kimchi, J., Polivka, B. and Stevenson, J. B. (1991). Triangulation Operational Definitions. *Methodology Corner. Nursing Research Review*. Nov-Dec; 40(6), 364-6

Lara, J. (2015). El papel de la revisión de literatura en la investigación. *Psicología desde el Caribe*, 32(2), 255-268.

Latham, G.P. y Wexley K.N. *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley Publishing Company. Enlace: <https://gwern.net/doc/psychology/1981-latham-increasingproductivitythroughperformanceevaluations.pdf>

- Levy, M. y Weitz, B. A. (2008). *Retailing Management*. McGraw Hill Higher Education. ISBN: 9780071284240.
- Longenecker, J, Perry, W. Palich, L.E. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. 16ª Edición. Cengage Learning. Enlace: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/65fb99f2f7dce69900c89b17a8f96699.pdf>
- López Gumucio, J. R., (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- López, M. (2017) *Gestión de recursos humanos basado en competencias*. Enlace: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>
- Lozano-Montesinos, R. y Canós-Darós, L. (2023) *Los juegos de la ONCE y su regulación normativa*. V Congreso Nacional EED.
- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. DOI: 10.1037/h0034092
- Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (s. f.). *Empleo y Discapacidad [Digital]*. Enlace: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/discapacidad/empleo/index.htm>
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://www.jstor.org/stable/2392088>.
- Montoro Martínez, J. (2003). *Historia de la ONCE [Digital]*. Enlace: <https://www.once.es/conocenos/la-historia/historia-de-la-once>
- Morse, J M. (1991) *Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation*. *Methodology Corner*. *Rev. Nursing Research*. 40(2):p 120-123, March 1991.
- Murrugarra, E., Grados, M., Pérez, J., & Quiñones, R. (2018). La gestión por competencias en el sector empresarial: una revisión bibliográfica. *Revista de Investigación Académica*, 14(1), 1-18.
- ONCE (2024) *La ONCE rinde homenaje a sus 22 mejores vendedores del año destacando su labor "a pie de calle" [Digital]*. Enlace: <https://www.once.es/noticias/la-once-rinde-homenaje-a-sus-22-mejores-vendedores-del-ano-destacando-su-labor-201ca-piel-de-calle201d>
- ONCE y Fundación ONCE. (2013). *75/25 Aniversarios de Ilusión [Archivo PDF]*. Recuperado de <https://www.once.es/conocenos/la-historia/documentos/aniversarios-de-ilusion-pdf/download>
- ONCE. (2013). *La ilusión de todos los días [Digital]*. Enlace: <https://www.once.es/conocenos/la-historia/la-ilusion-de-todos-los-dias>

Organización Nacional de Ciegos Españoles [ONCE]. (s.f.). Conócenos [Digital]. Enlace: <https://blog.once.es/conocenos>

Portal ONCE (s.f.). Los puntos de venta en el Canal Principal ONCE [Digital]. Enlace: <https://portal.once.es/empleado/publicaciones/asi-somos/asi-somos-1/asi-somos-324/juego-social/los-puntos-de-venta-en-el-canal-principal-once#:~:text=%C2%BFComo%20se%20distribuyen%20seg%C3%BAAn%20su,un%201%25%20los%20Locales%20Comerciales.>

Powell, T., y Natriello, G. (2014). SPAF: Self- and peer assessment with feedback. *New Directions for Teaching and Learning*, 2014(137), 49-60.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Obtenido de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)

Robledo-Martín, Juana. (2021). Observación participante: el registro [Digital]. Enlace: https://www.researchgate.net/publication/356541277_Observacion_participante_el_registro

Salkind, N. J. (2010). *Encyclopedia of research design*. Sage Publications.

Spence, A. M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. Enlace: <https://www.jstor.org/stable/1882010>

Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sunrise Medical. (s. f.). Trabajar en la ONCE: Lo que debes saber <https://www.sunrisemedical.es/blog/trabajar-en-la-once>

Sydle. (2023, 10 diciembre). Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla. Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>

Taylor, S.J.; Bodgan, R. (1984). "La observación participante en el campo". *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica. Enlace: https://metodos.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/03/taylor_3_observacionparticipante.pdf

Tenyus.com (s. f.). Datos sobre empleabilidad en personas con discapacidad en España [Digital]. Enlace: https://www.tenyus.com/empleabilidad-discapacidad/blog/datos-sobre-empleabilidad-en-personas-con-discapacidad-en-espana_214_7_450_0_1_in.html

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*. DOI: 10.1002/hrm.3930340402

Urwick, L. F. (1952). *The analysis of job requirements*. Personnel Management.

Walton, R. E. (1994). Job analysis: A high return perspective. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 71-91). John Wiley & Sons Inc.

Walton, R. E. (1999). Evaluating employee performance: An assessment of the use of 360-degree performance appraisal. *Journal of Management*, 25(2), 231-292.

Willinsky, J. (2009). *The access principle: The case for open access to research and scholarship*. MIT Press.

ANEXO I OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.			X	
ODS 5. Igualdad de género.			X	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		X		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.	X			
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.				X
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Fuente: Universidad Politécnica de Valencia

Reflexión sobre la relación del TFG/TFM con los ODS y con el/los ODS más relacionados.

De entre los 17 ODS que se plantean en la Agenda 2030, este trabajo tiene su mayor relación con el objetivo 10: reducción de las desigualdades. Este hecho se produce por la consecución de la empleabilidad de personas discapacitadas que lleva a cabo la ONCE y su fundación mediante la labor que lleva a cabo a través de la contratación, ayuda, subvención y demás oportunidades que ofrece a la sociedad. Es por ello que este trabajo lo que pretende es reforzar esta labor que la ONCE realiza, haciendo uso de la evaluación de los empleados para detectar las debilidades que un empleado pueda tener y, así, ayudar a la organización a conocer cuáles son las formaciones que ha de facilitar a los diferentes empleados. Además de proponer un método que resulte eficaz para la promoción de un empleado a un puesto de mayor jerarquía dentro de la empresa aludiendo a las fortalezas que éste presente en comparación con el resto de compañeros que sean también postulantes.