



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO VARIABLE
ASOCIADA AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS**

SUSTENTADO POR:

JANINY MARICELA ROQUE CRUZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

ESPECIALIDAD EN

DESARROLLO DE TALENTO

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2026

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL Y PRORRECTOR

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO VARIABLE
ASOCIADA AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALIDAD EN**

DESARROLLO DE TALENTO

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARTHA HERNANDEZ
CARLOS ALVARENGA
JULISSA CORTES**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Janiny Maricela Roque Cruz

Todos los derechos son reservados.



**FACULTAD DE POSTGRADO
PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO VARIABLE ASOCIADA AL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS**

JANINY MARICELA ROQUE CRUZ

Resumen

El estudio caracterizó el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras (octubre 2025 – marzo 2026), mediante un análisis comparativo entre perfiles técnicos y comerciales, con el fin de orientar

las decisiones de reclutamiento, selección y desarrollo de la fuerza de ventas. Se sustentó en la Teoría del Capital Humano de Becker (1964) y en la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), bajo un enfoque mixto, con diseño de triangulación concurrente, basado en un estudio de caso aplicado. La población prevista estuvo conformada por 17 colaboradores comerciales y 4 decisores institucionales de Water Technologies Honduras. Se aplicó inclusión total al personal comercial, con una tasa de respuesta del 100%, y se obtuvieron entrevistas completas de 2 de los 4 decisores previstos, situación reconocida como una limitación del estudio. Los resultados mostraron una composición formativa heterogénea (29% técnico, 35% comercial y 35% mixto), un desempeño concentrado en niveles medios y un 100% que requería formación adicional. Las habilidades de cierre y la gestión de relaciones presentaron la mayor divergencia, y la experiencia comercial previa fue el factor de mayor peso; el 47% ingresó sin experiencia y el 67% atribuyó la rotación al desajuste formación-puesto. Con base en estos hallazgos se formuló una propuesta para un lineamiento estratégico de selección y desarrollo del talento comercial, articulado en cinco componentes.

Palabras clave: ajuste persona-puesto, desempeño en ventas, gestión del talento humano, perfil de formación profesional, reclutamiento y selección.



GRADUATE SCHOOL
PROFESSIONAL TRAINING PROFILE AS A VARIABLE ASSOCIATED
WITH INDIVIDUAL SALES PERFORMANCE

JANINY MARICELA ROQUE CRUZ

Abstract

This study analyzed the relationship between professional training profile and individual sales performance among the commercial staff of Water Technologies Honduras (October 2025–March 2026), to inform the recruitment, selection, and development decisions of the sales force. It was grounded in Becker's Human Capital Theory (1964) and the Person-Job Fit Theory of Edwards (1991) and Kristof-Brown et al. (2005), under a mixed-methods approach with a concurrent triangulation design, based on an applied case study. The planned population comprised 17 commercial employees and four institutional decision-makers. A full-inclusion strategy was applied to the commercial staff, achieving a 100% response rate, while complete interviews were obtained from two of the four decision-makers, a limitation acknowledged in the study. Data were collected through a self-perception questionnaire and interviews. The results revealed a heterogeneous training composition (29% technical, 35% commercial, and 35% mixed), performance concentrated at intermediate levels, and 100% of staff reporting a need for additional training. Closing skills and customer-relationship management showed the greatest divergence, while prior commercial experience emerged as the most influential factor; 47% had joined without experience and 67% attributed turnover to the training-job mismatch. Based on these findings, the proposal was formulated for a strategic guideline for the selection and development of commercial talent, structured around five components.

Keywords: human talent management, person-job fit, professional training profile, recruitment and selection, sales performance

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, en primer término, a Dios, cuya guía y fortaleza han acompañado cada etapa de mi proceso académico. También lo dedico a mi familia, con su apoyo constante, comprensión y aliento, han contribuido de manera decisiva a mi formación profesional.

De forma especial, dirijo esta dedicatoria a quienes reconocen que la gestión del talento humano debe sustentarse en principios éticos y en la valoración del perfil de formación profesional como un elemento esencial del desempeño individual en ventas. Esta convicción impulsa la construcción de organizaciones más sólidas y competitivas, capaces de aportar al crecimiento empresarial del país y, en consecuencia, al desarrollo del Estado de Honduras.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expreso un profundo agradecimiento a la Universidad y al programa de especialidad en Gestión del Talento, por las herramientas, conocimientos y experiencias brindadas durante mi proceso de formación profesional. Su compromiso con la excelencia académica me ha permitido desarrollar las competencias necesarias para la elaboración de este trabajo de investigación y para el fortalecimiento de mi perfil profesional.

A mi asesor, por su acompañamiento, por su orientación y por sus oportunas observaciones, las cuales sirvieron para el fortalecimiento de los aspectos metodológicos, tecnológicos y conceptuales de esta investigación.

De igual manera, extendiendo mi reconocimiento a las autoridades y colaboradores de la empresa que ofrecieron su apoyo, así como a todos los docentes que participaron en mi formación académica dentro de la especialidad de Gestión del Talento. Su dedicación y esfuerzo han sido fundamentales para la culminación exitosa de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA.....	- 8 -
AGRADECIMIENTO.....	9
ÍNDICE DE CONTENIDO	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
1.1 INTRODUCCIÓN.....	16
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	17
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	18
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5 JUSTIFICACIÓN	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1.1 MACROENTORNO	23
2.1.2 MICROENTORNO	25
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	27
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	30
2.2.1 PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL	30
2.2.2 DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS	31
2.2.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	32
2.2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	32
2.2.5 VENTA CONSULTIVA TÉCNICA	33
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	33
2.3.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO — BECKER (1964).....	34
2.3.2 TEORÍA DEL AJUSTE PERSONA-PUESTO — EDWARDS (1991) Y KRISTOF-BROWN ET AL. (2005).....	34
2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	35

2.4.1 ESTUDIO DE CASO APLICADO.....	35
2.4.1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO.....	35
2.4.1.2 ANÁLISIS CRÍTICO DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS).....	36
2.4.2 INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP) COMO METODOLOGÍA	38
2.4.2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA	38
2.4.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO PARTICIPATIVO DE LA IAP (VENTAJAS Y DESVENTAJAS)...	39
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	41
2.6 MARCO LEGAL.....	41
2.5.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS (DECRETO NO. 189-59 Y SUS REFORMAS)	41
2.5.2 LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES DE HONDURAS	42
2.5.3 LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INFOP).....	42
2.5.4 NORMAS TÉCNICAS PARA LA CALIDAD DEL AGUA — MARCO SECTORIAL.....	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	44
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	44
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	46
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	48
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
3.1.3.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	55
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.3.1 POBLACIÓN	56
3.3.2 MUESTRA.....	58
3.3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	59
3.3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	60
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	61
3.4.1 TÉCNICAS	61
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	61
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	63
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	64
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	64
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	65
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	67

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	68
4.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES EN LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	70
4.2.2 DETALLES DE LA MUESTRA.....	75
4.2.2.1 PARA ENCUESTAS	75
4.2.2.2 PARA LAS ENTREVISTAS.....	75
4.2.3 PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS	76
4.2.3.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	76
4.2.3.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	80
4.2.3.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	82
4.2.3.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	84
4.2.3.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS.....	85
4.2.4 DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO EN VENTAS ENTRE EL PERFIL TÉCNICO Y EL PERFIL COMERCIAL	86
4.2.4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	86
4.2.4.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	87
4.2.4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	88
4.2.4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	91
4.2.4.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS.....	92
4.2.5 CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN EL PERFIL DE FORMACIÓN, INTEGRANDO LOS FACTORES INDIVIDUALES	93
4.2.5.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	93
4.2.5.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	94
4.2.5.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	96
4.2.5.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	97
4.2.5.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS.....	99
4.2.6 INSUMOS PARA EL LINEAMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL	99
4.2.6.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	100
4.2.6.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL	101
4.2.6.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	102

4.2.6.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES	104
4.2.6.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1 CONCLUSIONES	107
5.2 RECOMENDACIONES	113
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	119
BIBLIOGRAFÍA	142
GLOSARIO	144
ACRÓNIMOS.....	146
ANEXOS	148
ANEXO 1. TABLA PARA COMPROBAR LA RELACIÓN ENTRE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS	148
ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL COMERCIAL DE WATER TECHNOLOGIES HONDURAS.....	150
ANEXO 3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES DE WATER TECHNOLOGIES HONDURAS.....	154
ANEXO 4. TABLA DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL COMERCIAL DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS	159
ANEXO 5. TABLA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DECISORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS	162
ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica	46
Tabla 2. Operacionalización de variables	52
Tabla 3. Población total.....	58
Tabla 4. Cuadro resumen de todos los grupos muestra para recolección de datos	70
Tabla 5. Caracterización demográfica del personal comercial encuestado (n = 17)	71
Tabla 6. Cuadro resumen sobre las preguntas del cuestionario dirigido al personal comercial de Water Technologies Honduras para la variable desempeño individual en ventas.....	76
Tabla 7. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a la caracterización del perfil y del desempeño.	82
Tabla 8. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a las diferencias en el desempeño entre perfiles.....	86
Tabla 9. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a las diferencias entre perfiles.	88
Tabla 10. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a la relación perfil–desempeño y a los factores individuales.	94
Tabla 11. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas al rol modulador de los factores individuales.....	96
Tabla 12. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a los insumos para el lineamiento	100
Tabla 13. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a los insumos para el lineamiento.....	103
Tabla 14. Resumen de la descripción y el desarrollo de las acciones del lineamiento estratégico... 	124
Tabla 15. Medidas de control del lineamiento estratégico.....	133
Tabla 16. Cronograma de implementación del lineamiento estratégico, 2026-2027.	134
Tabla 17. Presupuesto estimado del lineamiento estratégico (horizonte de dos años).	135
Tabla 18. Resumen del presupuesto por componente del lineamiento estratégico.	136
Tabla 19. Impacto cuantitativo esperado del lineamiento estratégico (horizonte 2026-2027).	137
Tabla 20. Estimación del retorno de la inversión del lineamiento estratégico (horizonte 2026-2027)	139
Tabla 21. Análisis de sensibilidad del retorno de la inversión según escenarios	139
Tabla 22. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	141
Tabla 24. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS.....	159
Tabla 25. ENTREVISTA DIRIGIDA A DECISORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS.....	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de variables	49
Figura 2. Distribución del personal comercial por género	71
Figura 3. Distribución del personal comercial por rango etario.	72
Figura 4. Área de formación de base declarada por el personal comercial.	73
Figura 5. Antigüedad en el puesto del personal comercial	74
Figura 6. Experiencia comercial previa al ingreso a Water Technologies Honduras	74
Figura 7. Autoevaluación del conocimiento técnico de los productos (dimensión Conocimiento del producto).	78
Figura 8. Autoevaluación de la capacidad de establecer relaciones de confianza (dimensión Gestión de relaciones con clientes).	78
Figura 9. Autoevaluación de la habilidad para cerrar ventas (dimensión Habilidades de cierre). ...	79
Figura 10. Autoevaluación del nivel general de efectividad comercial (dimensión Efectividad comercial percibida).	79
Figura 11. Perfil de formación considerado más adecuado para el puesto de ventas, según el personal comercial.	87
Figura 12. Dimensión del desempeño con la mayor diferencia entre perfiles, según los decisores (Dirección General).	90
Figura 13. Necesidad declarada de adquirir conocimientos adicionales para desempeñar mejor el trabajo.	94
Figura 14. Factor que incide más en el costo asociado a la rotación del personal comercial, según los decisores (Dirección Administrativa y Financiera).	97
Figura 15. Aspectos que el personal comercial consideró que fortalecerían su desempeño individual en ventas.	101
Figura 16. Criterio de formación que más pesa al seleccionar personal comercial, según los decisores (Dirección de Talento Humano).	103
Figura 17. Portada de propuesta de plan de acción, en el marco de Aplicabilidad.	119
Figura 18. Flujograma de los componentes del lineamiento estratégico.	126

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En las organizaciones que comercializan soluciones técnicas, el desempeño del vendedor depende de su capacidad para integrar conocimiento especializado del producto con habilidades comerciales orientadas a la relación y al cierre. En este tipo de ventas basadas en la asesoría y el entendimiento de las necesidades del cliente, la gestión del talento humano enfrenta el reto de identificar qué perfiles aportan mayor valor al negocio: colaboradores con formación técnica que desarrollan competencias comerciales, o profesionales del área comercial que adquieren conocimiento técnico a lo largo de su trayectoria.

Desde la perspectiva del capital humano, la formación previa representa una inversión que puede traducirse en productividad diferencial cuando existe correspondencia entre las exigencias del puesto y las capacidades del individuo (Becker, 1964).

En la empresa Water Technologies Honduras, especializada en diseñar, instalar y fabricar plantas para tratar cualquier tipo de agua, destinada al consumo humano y uso industrial, esta discusión cobra relevancia porque el personal comercial opera en un mercado donde la diferenciación se sustenta en la asesoría técnica al cliente y en la calidad de la solución propuesta. Estudios recientes en contextos B2B sugieren que la incidencia de ciertas habilidades del vendedor sobre el rendimiento puede variar según el entorno y la forma en que se concibe el desempeño, lo que refuerza la necesidad de comprender este fenómeno con evidencia propia (Rodríguez).

Bajo este marco, la presente investigación explora cómo el perfil de formación profesional (técnico o comercial) se relaciona con el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La relación entre la formación académica de los colaboradores y su desempeño laboral ha sido objeto de estudio desde las primeras formulaciones de la teoría del capital humano. Becker (1964) estableció que la educación formal constituye una inversión que incrementa la productividad del trabajador, y que dicho incremento es especialmente significativo cuando existe correspondencia entre las competencias adquiridas y las exigencias concretas del puesto. Esta premisa teórica ha orientado décadas de investigación empírica en distintos contextos organizacionales, siendo el área de ventas uno de los escenarios donde la discusión sobre el perfil formativo adecuado se mantiene especialmente vigente.

En el ámbito específico de las ventas técnicas y de soluciones complejas, Johnston y Marshall (2016) identificaron que el conocimiento técnico del producto no opera simplemente como un atributo deseable del vendedor, sino como una variable moderadora de su efectividad comercial. Es decir, en entornos donde el cliente demanda asesoría especializada, como ocurre en el sector de tecnología para el tratamiento del agua en el que se ubica la empresa sujeta del estudio (Water Technologies de Honduras), el dominio técnico condiciona la capacidad del vendedor para generar confianza, diagnosticar necesidades y proponer soluciones pertinentes. Este hallazgo es particularmente relevante para la presente investigación, ya que plantea que el origen formativo del vendedor puede tener un efecto diferencial sobre su desempeño según el tipo de mercado en que opera.

Sager, Strutton y Johnson (2006), por su parte, encontraron que la congruencia entre el perfil formativo del vendedor y las exigencias del puesto incide directamente tanto en el desempeño como en la satisfacción laboral. Su estudio demostró que los vendedores cuya formación se alinea con las demandas técnicas o comerciales del rol tienden a reportar mayores niveles de efectividad y bienestar en el trabajo, lo que tiene implicaciones directas para las decisiones de reclutamiento y selección en organizaciones con fuerzas de ventas especializadas.

Un antecedente de especial relevancia para esta investigación es el estudio de Rodríguez Vargas, Nahuat Román y Santoyo Caamal (2024), que analiza el impacto del capital humano,

entendido como la combinación de educación formal y experiencia acumulada, en el desempeño de ventas individual. Sus hallazgos confirman una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel educativo, la experiencia y los resultados comerciales individuales. Este estudio es fundamental para el presente trabajo por dos razones. Primero, respalda empíricamente la pertinencia de estudiar el perfil de formación profesional en relación con el desempeño en ventas. Segundo, al haber sido desarrollado en un contexto latinoamericano reciente, ofrece evidencia transferible y pertinente para comprender las condiciones del mercado hondureño.

En Water Technologies Honduras coexisten vendedores con trayectorias formativas distintas que operan en el mismo entorno de venta consultiva técnica y desde la perspectiva de Rodriguez et al. (2023) se advirtió que el impacto de las habilidades del vendedor sobre el rendimiento puede variar según el contexto organizacional y la forma en que se mide el desempeño, lo que subraya la necesidad de generar evidencia propia y contextualizada. Esta observación justifica que la presente investigación no se limite a aplicar hallazgos de otros entornos, sino que busque construir evidencia empírica interna que permita a Water Technologies Honduras tomar decisiones de gestión del talento fundamentadas en su propia realidad operativa.

En conjunto, los antecedentes enunciados confirman que el perfil de formación profesional es una categoría con respaldo teórico y empírico suficiente para ser estudiada en su relación con el desempeño en ventas. Al mismo tiempo, la ausencia de investigaciones previas en el sector específico de tecnología para el tratamiento del agua en Honduras representa un vacío de conocimiento que esta investigación contribuye a llenar, aportando evidencia original y directamente aplicable a los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de talento de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Water Technologies Honduras comercializa soluciones tecnológicas para tratamiento y distribución del agua en diversos segmentos empresariales, tanto residenciales como industriales. Esta realidad exige que su personal comercial combine competencias técnicas con habilidades de negociación y gestión de clientes, lo que genera una pregunta en la organización: ¿es más efectivo

un perfil técnico que desarrolla habilidades comerciales, o un perfil comercial que adquiere conocimiento técnico en el puesto? (Johnston & Marshall, 2016). La empresa carece de evidencia interna que permita comprender cómo el perfil profesional (técnico o comercial) se relaciona con el desempeño individual en ventas, y qué papel juegan en esa relación otros factores como la experiencia o la antigüedad en el puesto.

Esta ausencia impide que el área de Talento Humano y la Dirección General fundamenten sus decisiones de reclutamiento, incrementando el riesgo de contrataciones subóptimas y los costos asociados a la rotación y la curva de aprendizaje (Becker, 1964). La literatura respalda la relevancia de esta variable: Sager et al. (2006) demostraron que la congruencia entre el perfil formativo y las exigencias del puesto incide directamente en el desempeño y la satisfacción laboral del vendedor. Sin embargo, no existen estudios previos que hayan analizado esta relación en el sector de tecnología para el tratamiento del agua en Honduras, lo que justifica la necesidad de generar evidencia propia y contextualizada que permita comprender este fenómeno en la organización.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La situación actual de Water Technologies Honduras, dada la combinación de servicios y productos técnicos que ofrece tanto al sector industrial como al residencial, exige que el personal de ventas integre competencias técnicas —conocimiento de equipos, sistemas de filtración y normativas de calidad hídrica— con habilidades comerciales propias de la negociación y la gestión de relaciones con clientes.

El problema central radica en que la empresa no cuenta con evidencia que permita conocer el perfil de formación académica de sus vendedores ni describir su desempeño comercial, ni caracterizar otros factores individuales como la experiencia acumulada, la motivación o la antigüedad. Esta ausencia impide fundamentar de manera sólida las decisiones de reclutamiento y gestión de talento, afectando la efectividad de sus recursos de ventas y comerciales y, por ende, la administración de la empresa.

Ante esta situación se formula la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué características presentan el perfil de formación profesional (técnico y comercial) y el desempeño individual**

en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras y cuál es el nivel de desempeño individual en ventas —en sus dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida— registrado por cada grupo durante el período octubre 2025 – marzo 2026?

2. ¿Qué dimensiones del desempeño en ventas (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida) presentan mayores diferencias entre los grupos de comparación?

3. ¿Qué características presenta el desempeño individual en ventas en cada perfil de formación profesional, considerando la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales?

4. ¿Qué lineamiento de reclutamiento y selección puede diseñarse a partir de los hallazgos del estudio para mejorar la contratación del personal comercial en Water Technologies Honduras?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026, mediante un análisis comparativo entre perfiles técnicos y comerciales, con el fin de orientar las decisiones de reclutamiento, selección y desarrollo de la fuerza de ventas de la organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras, clasificándolo en perfil técnico y perfil comercial, e identificar, desde la perspectiva de los propios colaboradores, las características de su desempeño

individual en ventas en las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, durante el período octubre 2025 – marzo 2026.

2. Describir las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, para identificar cuáles presentan mayor divergencia entre ambos grupos.

3. Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales presentes en cada grupo, con el fin de detallar el comportamiento observado en las dimensiones evaluadas.

4. Proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento y selección y desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras, con fundamento en los hallazgos descriptivos del estudio, que permitan al área de Talento Humano orientar sus decisiones sobre el perfil de formación profesional del personal comercial.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde cuatro dimensiones complementarias: su relevancia práctica para la organización, su viabilidad metodológica, su aporte al conocimiento en el contexto hondureño y su pertinencia dentro de la gestión estratégica del talento humano.

Desde el punto de vista práctico, Water Technologies Honduras enfrenta la necesidad de contratar personal comercial, tomando decisiones de selección entre perfiles técnicos y comerciales sin contar con evidencia interna que respalde una u otra elección. Esta investigación responde directamente a esa necesidad operativa, ya que sus hallazgos proporcionarán al área de Talento Humano y a la Dirección General criterios fundamentados para orientar las decisiones de reclutamiento, selección y desarrollo de la fuerza de ventas, reduciendo el riesgo de contrataciones

subóptimas y los costos asociados a la rotación y la curva de aprendizaje de nuevos vendedores (Becker, 1964).

Desde el punto de vista metodológico, la empresa cuenta con registros de formación académica e indicadores documentales de desempeño para el personal comercial. Esto permite triangular la información proveniente de los actores de la organización con evidencia documental verificable, fortaleciendo la credibilidad y la consistencia de los hallazgos, sin depender exclusivamente de instrumentos basados en percepción.

Desde el punto de vista como aporte al conocimiento, la investigación contribuye a llenar un vacío identificado en la literatura regional. En Honduras, el sector de tecnología para el tratamiento del agua cuenta con un número reducido de empresas, lo que hace que estudios empíricos en este contexto sean prácticamente inexistentes. Generar evidencia contextualizada sobre la relación entre el perfil de formación profesional y el desempeño en ventas en este sector específico representa un aporte original, tanto para la organización estudiada como para futuras investigaciones en gestión del talento en entornos de venta consultiva técnica en Centroamérica (Johnston & Marshall, 2016).

Finalmente, desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, esta investigación contribuye a profesionalizar una decisión que en muchas organizaciones se toma de manera intuitiva. Comprender cómo el perfil de formación se relaciona con el desempeño permite diseñar perfiles de cargo más precisos, orientar los planes de capacitación y desarrollo hacia las brechas reales de cada grupo, y fortalecer la efectividad de la fuerza de ventas con base en evidencia. Estos aportes se alinean directamente con los principios de una gestión del talento orientada a resultados y sustentada en evidencia contextualizada (Ulrich, 1997).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expone el conjunto de fundamentos teóricos, conceptuales y contextuales que sustentan la investigación sobre el Perfil de formación profesional como variable asociada al desempeño individual en ventas en Water Technologies Honduras. Se desarrolla a partir de cuatro ejes articulados: el análisis de la situación actual de la organización en sus dimensiones macro, micro e interna; la conceptualización de las categorías teóricas centrales del estudio; las teorías de sustento que fundamentan las relaciones entre las variables; y el marco legal aplicable al contexto de la investigación. Este andamiaje teórico permite interpretar los datos empíricos bajo un marco académico riguroso y orientar las recomendaciones hacia decisiones fundamentadas en la gestión estratégica del talento humano.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual tiene como propósito contextualizar el problema de investigación en sus dimensiones externas e internas, de modo que los hallazgos posteriores puedan interpretarse a la luz del entorno real en el que opera la organización estudiada. Esta contextualización es indispensable para comprender los factores que inciden en la gestión del talento comercial en Water Technologies Honduras y para situar adecuadamente las variables del estudio dentro de un entorno organizacional concreto (Chiavenato, 2017). En particular, permite distinguir aquellas condiciones sobre las que la empresa puede actuar mediante decisiones internas de aquellas que escapan a su control directo y constituyen el marco en el que debe desempeñarse. Con este propósito, el análisis se organiza en tres niveles complementarios —macroentorno, microentorno y diagnóstico interno—, cuya lectura integrada provee los insumos necesarios para identificar las brechas existentes en la gestión del talento comercial y para fundamentar las propuestas de mejora que se desarrollan en los capítulos siguientes.

2.1.1 MACROENTORNO

El macroentorno comprende el conjunto de fuerzas externas —económicas, tecnológicas, regulatorias y socioculturales— que condicionan el desempeño organizacional sin que la empresa pueda controlarlas directamente. En el caso de Water Technologies Honduras, el análisis del macroentorno exige situar el problema de investigación —la relación entre el perfil de formación

profesional y el desempeño individual en ventas— dentro de una trayectoria histórica más amplia que ha modelado, desde mediados del siglo XX, la manera en que las organizaciones del mundo desarrollado conciben y gestionan su fuerza comercial.

En cuanto a los antecedentes históricos del tema, la preocupación sistemática por la relación entre formación del trabajador y productividad organizacional se consolida con la formulación de la teoría del capital humano por Becker (1964), quien estableció que la educación y la capacitación constituyen inversiones cuyo retorno se materializa en mayor productividad individual. A partir de esta base conceptual, las décadas siguientes vieron emerger en Estados Unidos y Europa una agenda de investigación específicamente orientada a la fuerza de ventas. Anderson y Oliver (1987) propusieron la distinción entre sistemas de control basados en resultados y sistemas basados en comportamientos, abriendo el debate sobre qué tipo de competencias —técnicas, relacionales o de proceso— debían priorizarse al reclutar y desarrollar vendedores. Paralelamente, Weitz et al. (1986) introdujeron el concepto de venta adaptativa, que situó al conocimiento del vendedor —tanto del producto como del cliente— como el insumo cognitivo central del desempeño comercial.

Desde otra perspectiva, se observa que el comportamiento a través de la historia indica que durante los años noventa, el tema evolucionó desde el énfasis transaccional hacia un paradigma consultivo. Rackham (1988), a partir de un estudio empírico sobre más de 35,000 llamadas de venta en empresas multinacionales, demostró que en ventas complejas de alto valor el desempeño se asocia con la capacidad del vendedor para diagnosticar necesidades mediante preguntas estructuradas, capacidad que requiere un sustrato formativo técnico además del entrenamiento comercial. En la misma línea, Jones et al. (2005) documentaron cómo, en las dos décadas previas, las organizaciones del mundo desarrollado migraron progresivamente de estructuras de ventas basadas en habilidades genéricas hacia modelos de especialización por vertical, producto o cuenta, exigiendo perfiles formativos cada vez más diferenciados. Más recientemente, Johnston y Marshall (2016) sintetizaron esta evolución señalando que, en mercados B2B técnicos, el conocimiento especializado opera como variable moderadora del desempeño, y no como mero atributo accesorio del vendedor.

En países industrializados como Estados Unidos, Alemania y Japón, las empresas de soluciones técnicas han institucionalizado prácticas de gestión del talento comercial que combinan

el reclutamiento de perfiles con formación técnica de base con programas estructurados de capacitación y soporte comercial orientados a desarrollar competencias consultivas. En estos contextos, el vendedor de soluciones complejas es concebido, ante todo, como un asesor técnico capaz de articular la propuesta de valor en el lenguaje del cliente industrial.

2.1.2 MICROENTORNO

El microentorno abarca los actores directamente relacionados con la actividad comercial de la organización en Honduras: clientes, competidores, proveedores y socios estratégicos. El análisis de este entorno permite comprender las dinámicas competitivas que condicionan la efectividad de la fuerza de ventas de Water Technologies Honduras, empresa cuya operación principal se concentra en sus dos sedes estratégicas: San Pedro Sula, como centro de atención a los mercados industrial y residencial de la zona norte del país, y Tegucigalpa, como base de cobertura de la región central, oriental y sur, incluyendo la relación con clientes institucionales y municipales del Distrito Central. Desde ambas sedes la empresa atiende clientes en todo el territorio nacional. En cuanto a los clientes, Water Technologies Honduras atiende cuatro segmentos principales del mercado hondureño: municipalidades y entidades gubernamentales —particularmente alcaldías del valle de Sula y del Distrito Central, así como prestadores de servicios de agua potable y saneamiento regulados por el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS), organismo autónomo creado mediante la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento (Decreto 118-2003) y encargado de supervisar la calidad, cobertura y tarifas del servicio en todo el país, así como las Unidades Municipales de Agua Potable y Saneamiento (UMAPS), instancias técnico-operativas creadas por las municipalidades para administrar los sistemas de agua tras la descentralización del sector, y las juntas administradoras de agua que operan en comunidades peri-urbanas y rurales—; empresas agroindustriales y manufactureras distribuidas en los principales polos productivos del país (parques industriales de maquila textil, plantas de alimentos y bebidas, embotelladoras, procesadoras de café, azúcar y aceite de palma africana, así como industria farmacéutica y de productos de limpieza), todas ellas con requerimientos críticos de agua de proceso conforme a estándares internacionales (ISO 22000, HACCP y FDA cuando aplica); establecimientos hoteleros y turísticos en la zona norte y el Caribe; y el sector residencial de las principales ciudades del país, con creciente demanda en urbanizaciones

de Tegucigalpa y San Pedro Sula por equipos de ablandamiento, filtración y purificación domiciliaria, impulsada por la intermitencia del servicio municipal, la alta dureza del agua en varias zonas del territorio hondureño y una creciente conciencia del consumidor sobre los riesgos asociados al consumo de agua sin tratamiento. Cada segmento presenta exigencias diferenciadas en términos de conocimiento técnico por parte del vendedor. Los clientes industriales y municipales requieren propuestas técnicas detalladas que incluyan dimensionamiento de sistemas, cumplimiento de las normas técnicas hondureñas para la calidad del agua y análisis de retorno sobre la inversión; mientras que el sector residencial demanda mayor énfasis en la comunicación de beneficios y en habilidades relacionales del vendedor (Rackham, 1988).

Respecto a la competencia, el mercado hondureño de tecnología para el tratamiento del agua se caracteriza por un número reducido de empresas especializadas con capacidad técnica instalada, la mayoría de ellas con presencia simultánea en San Pedro Sula y Tegucigalpa por ser los dos polos de demanda industrial y residencial del país. En el segmento industrial compiten distribuidores y representantes de marcas internacionales que ofrecen ósmosis inversa, suavización, intercambio iónico y plantas de tratamiento llave en mano para la agroindustria, la manufactura y hotelería en todo el territorio nacional.

En el segmento residencial la competencia es más fragmentada y abarca desde casas comerciales especializadas hasta importadores genéricos de filtros y purificadores domiciliarios. Esta estructura convierte a la competencia en un mercado de nicho donde la diferenciación se sustenta en la calidad de la asesoría técnica y en la capacidad del vendedor para diseñar soluciones a la medida del cliente, lo que refuerza la pertinencia de investigar si el perfil formativo del vendedor constituye una ventaja competitiva real para la organización.

En el ámbito de los proveedores, Water Technologies Honduras mantiene alianzas con fabricantes internacionales de reconocida trayectoria, como Purolite (resinas de intercambio iónico) y Jacobi Carbons (carbón activado), cuyos insumos y equipos ingresan al país principalmente por Puerto Cortés y se distribuyen desde la sede de San Pedro Sula hacia las regiones norte y occidental, y desde la sede de Tegucigalpa hacia el centro, oriente y sur. Esta configuración logística exige que el personal comercial tenga suficiente dominio técnico para traducir las especificaciones de los productos en propuestas de valor comprensibles para el cliente hondureño, y que sea capaz de articular plazos de entrega, soporte postventa y disponibilidad de

repuestos desde ambas sedes. Esta exigencia refuerza el supuesto teórico de que el perfil de formación profesional podría tener incidencia diferencial en el desempeño comercial según el tipo de cliente, producto y plaza geográfica (Sager et al., 2006).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Water Technologies Honduras fue fundada en el año 2000 al identificar una oportunidad de mercado vinculada a los sistemas de tratamiento de agua en el ámbito industrial y ha experimentado un proceso de transformación y crecimiento sostenido que culminó con la constitución formal de Water Technologies de Honduras, S.A., con enfoque prioritario en el sector industrial.

La misión de la organización es brindar soluciones de tratamiento de agua de uso industrial y comercial, aplicando ingeniería de diseño y soporte técnico especializado con excelencia en la atención a sus clientes. Su visión es ser líder en soluciones de tratamiento de agua ecológicas a la medida para la región centroamericana, manteniendo la innovación como pilar estratégico de crecimiento. Estos elementos misionales definen un posicionamiento de mercado basado en la competencia técnica diferenciada, lo que impacta directamente en los perfiles requeridos para la fuerza de ventas.

Internamente, la empresa cuenta con un equipo comercial compuesto por asesores de ventas industriales y asesores de ventas en sala, cuya gestión es supervisada por un gerente comercial. El proceso de ventas institucional establece como objetivo central identificar, atraer y convertir prospectos mediante asesoría técnica oportuna y propuestas adecuadas a cada necesidad. Este proceso, que incluye fases de prospección, levantamiento técnico, cotización y cierre, demanda del vendedor una combinación de competencias técnicas y habilidades comerciales que constituye el núcleo del problema de investigación.

En materia de gestión del talento, la empresa dispone de un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal elaborado en 2022, que establece los procedimientos para la atracción y contratación de nuevo personal. Sin embargo, dicho manual no incluye criterios diferenciados para la selección de perfiles técnicos versus perfiles comerciales en funciones de venta, ni define criterios de selección diferenciados por perfil de formación basados en evidencia

interna sobre el desempeño. Esta brecha es precisamente la que la presente investigación busca subsanar mediante evidencia empírica interna.

La empresa aplica evaluaciones de desempeño periódicas a su personal, incluyendo al equipo técnico y comercial, utilizando instrumentos de valoración por competencias con escala de 1 a 5. Esta práctica institucional constituye una fuente de información secundaria relevante para el análisis del desempeño en la investigación.

En cuanto a la estructura organizacional, Water Technologies Honduras opera bajo un modelo funcional en el cual el área comercial reporta directamente a la gerencia general y se articula con las áreas técnica, de operaciones y administrativa para la ejecución de los proyectos vendidos. Esta configuración favorece la coordinación interdepartamental requerida por el proceso de venta consultiva, dado que el cierre de una operación industrial habitualmente involucra al ingeniero de aplicaciones, al departamento de servicio postventa y al área financiera. No obstante, la dependencia de la coordinación interpersonal entre áreas evidencia la importancia de que el vendedor posea un perfil formativo que le permita interactuar técnicamente con las distintas unidades funcionales de la empresa.

La cultura organizacional, por su parte, se ha consolidado en torno a tres rasgos identificables a lo largo de las dos décadas de operación: la orientación al cliente, la valoración del conocimiento técnico y el compromiso con la innovación tecnológica como factor diferenciador. Estos rasgos culturales son consistentes con la propuesta de valor centrada en la asesoría técnica especializada, pero también imponen expectativas elevadas sobre el perfil del personal comercial, dado que el vendedor es concebido institucionalmente como portavoz técnico de la organización frente al cliente.

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la empresa cuenta con activos tangibles e intangibles que sustentan su posicionamiento en el mercado hondureño. Entre los recursos tangibles destacan las dos sedes operativas en San Pedro Sula y Tegucigalpa, el inventario de equipos y repuestos importados de marcas representadas, así como la infraestructura logística para la entrega y soporte postventa a clientes en todo el territorio nacional. Entre los recursos intangibles sobresalen las representaciones exclusivas o preferentes de fabricantes internacionales, el

conocimiento técnico acumulado por el personal de ingeniería y servicio, y la reputación construida ante clientes industriales recurrentes a lo largo de más de dos décadas de operación.

Las capacidades organizacionales más relevantes para el problema de investigación se concentran en tres ámbitos: la capacidad de diseño técnico de soluciones a la medida, la capacidad de soporte postventa con disponibilidad de repuestos y servicio especializado, y la capacidad comercial entendida como la habilidad del equipo de ventas para traducir necesidades del cliente en propuestas técnicamente viables y económicamente sostenibles. Es precisamente en esta última capacidad donde se concentra la inquietud que motiva el estudio: cómo el perfil de formación profesional del vendedor se relaciona con las diferencias observables en el desempeño comercial individual.

Como síntesis del diagnóstico interno y externo, puede formularse un análisis FODA preliminar para Water Technologies Honduras. Entre las fortalezas destacan la trayectoria de más de dos décadas en el sector, las representaciones exclusivas de marcas internacionales, la cobertura geográfica desde las dos principales ciudades del país y el conocimiento técnico acumulado en el área de ingeniería. Entre las debilidades identificadas resaltan la ausencia de criterios diferenciados por perfil formativo en los procesos de reclutamiento, la inexistencia de evidencia empírica interna sobre la asociación entre formación y desempeño comercial, y la heterogeneidad en los niveles de preparación técnica del equipo de ventas.

Entre las oportunidades del entorno se identifican la creciente demanda de soluciones de tratamiento de agua en sectores industriales en expansión, la conciencia ambiental del consumidor residencial sobre la calidad del agua de consumo, y el endurecimiento progresivo de las normas técnicas hondureñas que favorece la demanda de asesoría especializada. Entre las amenazas se cuentan la fragmentación del segmento residencial por importadores genéricos, la sensibilidad al ciclo económico de las inversiones industriales y la dependencia de proveedores internacionales sujeta a la logística portuaria y a la fluctuación cambiaria. Este balance estratégico refuerza la pertinencia de investigar el perfil de formación profesional como variable asociada al desempeño en ventas, dado que la principal debilidad identificada coincide con el núcleo conceptual del estudio.

En síntesis, el análisis de la situación actual evidencia que Water Technologies Honduras opera en un macroentorno que ha desplazado el paradigma comercial desde lo transaccional hacia lo consultivo, en un microentorno hondureño caracterizado por la concentración de clientes industriales y municipales con altas exigencias técnicas, y bajo una configuración interna que reconoce el conocimiento especializado como rasgo cultural y estratégico, pero que aún no traduce ese reconocimiento en criterios formalizados de selección por perfil formativo. Esta tensión entre el discurso institucional, las exigencias del mercado y la práctica de gestión del talento constituye el contexto inmediato dentro del cual cobra sentido la pregunta de investigación que orienta el presente estudio.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La conceptualización que se presenta a continuación delimita los constructos centrales de la investigación, estableciendo definiciones precisas que orientan la operacionalización de las variables y la interpretación de los resultados. Cada concepto se aborda desde la perspectiva de la gestión del talento humano y la literatura sobre perfil y ventas técnicas.

2.2.1 PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL

El perfil de formación profesional se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a través de la educación formal de nivel superior que caracterizan la trayectoria académica de un individuo y determinan su preparación inicial para el desempeño de funciones específicas en un puesto de trabajo (Becker, 1964). En el contexto de esta investigación, el perfil de formación se aborda como una categoría analítica que distingue dos trayectorias académicas: perfiles técnicos, compuestos por profesionales con formación en ingeniería, química o tecnologías afines; y perfiles comerciales, integrados por profesionales con formación en administración de empresas, mercadeo o negocios.

Esta distinción no es meramente académica: implica diferencias sustantivas en las competencias de base con las que cada vendedor se incorpora al rol comercial. Los perfiles técnicos aportan dominio del producto y capacidad para el diagnóstico de necesidades complejas, mientras

que los perfiles comerciales aportan habilidades relacionales, de negociación y de gestión del pipeline de ventas (Johnston & Marshall, 2016). La pregunta central de la investigación es cómo se vincula cada uno de estos perfiles con el desempeño, considerando también el papel de la experiencia y la antigüedad en esa relación.

Desde la teoría del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991), la correspondencia entre la formación previa del vendedor y las demandas del puesto de venta consultiva técnica está asociada al desempeño y a la satisfacción laboral. Esta perspectiva teórica sugiere que ni el perfil técnico ni el comercial son intrínsecamente superiores, sino que su efectividad depende del grado de congruencia con las exigencias específicas del mercado en que opera la organización.

2.2.2 DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS

El desempeño en ventas se define como el conjunto de resultados y comportamientos laborales del vendedor que contribuyen al logro de los objetivos comerciales de la organización, evidenciados a través de indicadores documentales de resultado y de proceso (Viswesvaran & Ones, 2000). En ventas consultivas de soluciones técnicas complejas, el desempeño trasciende el simple cumplimiento de cuota e involucra dimensiones como el conocimiento técnico del producto, la calidad de la relación con el cliente y la efectividad en el proceso de cierre.

Para los fines de esta investigación, el desempeño individual en ventas se examina a través de cuatro dimensiones: (I) conocimiento del producto, (II) gestión de relaciones con clientes y (III) habilidades de cierre, valoradas mediante las evaluaciones institucionales de desempeño en escala 1–5 y contrastadas con la autopercepción del vendedor recogida en el cuestionario aplicado; y (IV) efectividad comercial percibida, captada principalmente a través de la valoración del propio vendedor y complementada con los informes mensuales de ventas (cuota alcanzada y captación de clientes) como referencia contextual. La combinación de fuentes institucionales y la autopercepción del actor evaluado responde a la lógica de triangulación, que permite contrastar la calificación institucional con la perspectiva del propio vendedor y fortalecer la credibilidad de los hallazgos (Rodríguez et al., 2023).

2.2.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se define como el conjunto integrado de procesos organizacionales orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores con las competencias necesarias para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2017). En su dimensión estratégica, la gestión del talento trasciende las funciones administrativas tradicionales de recursos humanos para convertirse en un factor diferenciador de la competitividad organizacional.

En el contexto de esta investigación, la gestión del talento se manifiesta en tres procesos críticos: el reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, el diseño de planes de desarrollo diferenciados por perfil, y la evaluación del desempeño como mecanismo de retroalimentación y mejora continua. Los hallazgos del estudio tienen implicaciones directas para los tres procesos, particularmente para el reclutamiento y la selección, que actualmente se realizan sin evidencia empírica sobre el poder predictivo del perfil de formación.

Ulrich (1997) planteó que la gestión del talento agrega valor cuando transita de un modelo reactivo (que cubre vacantes conforme surgen) a un modelo predictivo, que anticipa qué perfiles generarán mayor retorno sobre la inversión en función de los objetivos estratégicos de la organización. Esta investigación se inscribe precisamente en esa transición: pretende proveer a Water Technologies Honduras de evidencia que permita al área de Talento Humano tomar decisiones de selección con mayor precisión y menor riesgo.

2.2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento se define como el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae candidatos potenciales para cubrir una vacante, utilizando fuentes internas o externas según la naturaleza del puesto y las competencias requeridas (Water Technologies Honduras, 2022). La selección, por su parte, es el proceso de evaluación y elección del candidato que mejor se ajusta al perfil del cargo a partir de los criterios establecidos por la organización.

En Water Technologies Honduras, el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (2022) establece un proceso formalizado que incluye la solicitud de talento, la revisión

de hojas de vida, entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y verificaciones laborales. Sin embargo, los criterios de selección vigentes no diferencian explícitamente entre perfiles técnicos y comerciales para roles de venta, ni incorporan criterios basados en evidencia interna sobre el desempeño histórico por tipo de perfil. Esta brecha es el punto de partida que justifica la presente investigación.

Desde la perspectiva de Sager et al. (2006), los procesos de selección en entornos de ventas técnicas deben incorporar como criterio la congruencia entre la formación del candidato y las demandas cognitivas y relacionales del puesto. Ignorar esta congruencia incrementa el riesgo de contrataciones con baja predicción de desempeño y eleva los costos asociados a la rotación temprana.

2.2.5 VENTA CONSULTIVA TÉCNICA

La venta consultiva técnica se define como una modalidad de ventas orientada a solucionar problemas complejos del cliente mediante el diagnóstico de sus necesidades específicas y la propuesta de soluciones personalizadas que integran conocimiento técnico especializado con habilidades de relación y negociación (Rackham, 1988). A diferencia de la venta transaccional, la venta consultiva demanda un ciclo de ventas más largo, mayor profundidad en el conocimiento del producto y una relación de confianza sostenida con el cliente.

En Water Technologies Honduras, la venta consultiva técnica se manifiesta en el proceso de levantamiento de necesidades del cliente, que incluye el análisis de parámetros como caudal, calidad del agua, consumo, presión e instalación eléctrica, para posteriormente diseñar una propuesta técnica y económica ajustada. Este proceso exige del vendedor tanto dominio técnico del producto como habilidades comerciales de relación, presentación y cierre, lo que define el escenario en el que se analiza el efecto del perfil de formación sobre el desempeño.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías presentadas a continuación constituyen el andamiaje conceptual que ayuda a comprender cómo el perfil de formación profesional se relaciona con el desempeño individual en

ventas. Cada teoría aporta una perspectiva complementaria que enriquece el análisis del fenómeno estudiado.

2.3.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO — BECKER (1964)

La teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker en 1964, establece que la educación formal constituye una inversión que incrementa la productividad del individuo al dotarlo de conocimientos y habilidades aplicables al mercado laboral. Becker (1964) distingue entre capital humano general (transferible entre organizaciones) y capital humano específico —desarrollado para un puesto o sector concreto—, siendo este último el que mayor impacto tiene sobre el desempeño dentro de la organización que lo genera.

Aplicada al contexto de esta investigación, la teoría del capital humano sugiere que los perfiles técnicos poseen capital humano específico relacionado con el conocimiento de equipos, sistemas de filtración y procesos de tratamiento de agua, mientras que los perfiles comerciales poseen capital humano orientado a la gestión de relaciones, negociación y administración comercial. La pregunta que esta investigación pretende responder es cuál de estas formas de capital humano se vincula con un mayor desempeño en ventas en el contexto de la organización estudiada.

Rodríguez Vargas et al. (2024) aplicaron la teoría de Becker a un contexto latinoamericano de ventas y documentaron una relación positiva entre el nivel educativo, la experiencia acumulada y los resultados comerciales individuales, lo que respalda la relevancia de la formación académica como factor asociado al desempeño.

2.3.2 TEORÍA DEL AJUSTE PERSONA-PUESTO — EDWARDS (1991) Y KRISTOF-BROWN ET AL. (2005)

La teoría del ajuste persona-puesto (Person-Job Fit) postula que el desempeño y la satisfacción laboral son función del grado de congruencia entre las características del individuo —competencias, valores, necesidades— y las demandas y condiciones del puesto de trabajo (Edwards, 1991). Cuanto mayor es la correspondencia entre lo que el individuo aporta y lo que el puesto requiere, mayor es la probabilidad de un desempeño efectivo y sostenido.

Kristof-Brown et al. (2005), en una revisión meta-analítica de la literatura sobre ajuste persona-puesto, encontraron que este constructo se asocia consistentemente con el desempeño, la satisfacción y la intención de permanencia en la organización. Sus hallazgos confirman que la congruencia formativa no es solo una cuestión de preferencias individuales, sino un factor organizacional con incidencia documentada sobre la productividad.

En el contexto de Water Technologies Honduras, esta teoría fundamenta la hipótesis de que el perfil de formación profesional funciona como una aproximación medible del ajuste persona-puesto: un vendedor con formación técnica puede presentar mayor ajuste en dimensiones relacionadas con el conocimiento del producto, mientras que un vendedor con formación comercial puede presentar mayor ajuste en dimensiones relacionadas con la gestión relacional y el cierre de ventas. Comprender cuál de estos ajustes se vincula con un mayor desempeño es uno de los focos centrales de la investigación.

2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.4.1 ESTUDIO DE CASO APLICADO

El estudio de caso aplicado constituye una estrategia de investigación cualitativa orientada al análisis profundo y contextualizado de un fenómeno particular dentro de su entorno real. En el marco de la presente investigación, esta metodología permite examinar las diferencias de competencias entre el perfil técnico y el perfil comercial en organizaciones específicas, recogiendo evidencia empírica directamente de los actores involucrados, los procesos organizacionales y los resultados observables. A diferencia de los enfoques puramente teóricos o experimentales, el caso aplicado privilegia la comprensión holística del fenómeno estudiado, integrando múltiples fuentes de datos para construir una interpretación rigurosa y situada de la realidad organizacional.

2.4.1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO

El estudio de caso como metodología de investigación tiene raíces profundas en las ciencias sociales, la psicología clínica y la administración. Sus primeras aplicaciones sistemáticas se remontan a finales del siglo XIX, cuando la Escuela de Derecho de Harvard comenzó a utilizarlo

como herramienta pedagógica para el análisis de situaciones reales (Harvard Law School, s. f.). En el ámbito de las ciencias organizacionales y de la administración de empresas, esta aproximación metodológica adquirió solidez epistemológica con los trabajos de Robert K. Yin, quien en su obra seminal *Investigación con estudio de caso: diseño y métodos*, cuya cuarta edición (Yin, 2009) consolidó los fundamentos metodológicos que permiten al estudio de caso ser considerado una forma legítima y rigurosa de investigación científica, siempre que se diseñe con criterios explícitos de validez interna, validez externa, confiabilidad y objetividad.

En el campo de los estudios sobre competencias laborales y perfiles profesionales, el estudio de caso ha sido ampliamente empleado para comprender cómo las organizaciones definen, evalúan y desarrollan las capacidades de su fuerza de trabajo. Investigaciones realizadas en contextos latinoamericanos, como las desarrolladas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), han recurrido a esta metodología para documentar la gestión por competencias en sectores comerciales y de servicios, destacando su idoneidad para capturar las particularidades de cada realidad empresarial. En Honduras y la región centroamericana, el uso del estudio de caso aplicado en investigaciones sobre recursos humanos y desarrollo organizacional ha crecido progresivamente, especialmente en estudios vinculados a la diferenciación de roles en áreas comerciales y de ventas dentro de empresas de mediana y gran escala.

2.4.1.2 ANÁLISIS CRÍTICO DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS)

El estudio de caso aplicado presenta características metodológicas que lo hacen particularmente pertinente para esta investigación, aunque su uso exige reconocer tanto sus fortalezas como sus limitaciones. A continuación, se presenta un análisis crítico de sus principales dimensiones:

VENTAJAS DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO

- **Profundidad analítica:** Permite explorar con detalle las competencias específicas que distinguen al perfil técnico del perfil comercial dentro de un contexto organizacional concreto, superando las descripciones genéricas que ofrecen los enfoques cuantitativos.

- Flexibilidad metodológica: Facilita la integración de múltiples técnicas de recolección de datos (entrevistas, observación directa, análisis documental y cuestionarios) lo que enriquece la comprensión del fenómeno estudiado desde distintas perspectivas.
- Pertinencia contextual: Al centrarse en una organización o conjunto delimitado de organizaciones, el estudio de caso captura las particularidades del entorno empresarial hondureño y centroamericano, produciendo hallazgos más aplicables a la realidad local que los derivados de investigaciones en contextos distintos.
- Generación de hipótesis y teoría: Los resultados obtenidos mediante el estudio de caso no solo describen la realidad observada, sino que también permiten formular proposiciones teóricas transferibles a contextos similares, contribuyendo al desarrollo del conocimiento sobre la gestión de competencias comerciales.
- Vinculación teoría-práctica: Esta metodología articula de manera coherente el marco teórico sobre competencias laborales con la evidencia empírica recogida en el campo, lo que dota a la investigación de una sólida base aplicada.

DESVENTAJAS DEL ESTUDIO DE CASO APLICADO

- Limitaciones en la generalización: Los hallazgos obtenidos en una o pocas organizaciones no son directamente extrapolables a todos los contextos empresariales, lo que reduce el alcance estadístico de las conclusiones.
- Sesgo del investigador: La proximidad del investigador con el objeto de estudio puede introducir interpretaciones subjetivas que comprometan la objetividad del análisis, requiriendo estrategias explícitas de triangulación y reflexividad metodológica.
- Demanda de tiempo y recursos: El diseño riguroso de un estudio de caso exige una inversión considerable de tiempo para la recolección, organización y análisis de datos provenientes de múltiples fuentes.
- Reactividad de los participantes: La presencia del investigador en el entorno organizacional puede modificar el comportamiento de los sujetos estudiados, afectando la autenticidad de la información recabada.

Por las razones expuestas, el estudio de caso aplicado se afirma como una de las metodologías más adecuadas para esta investigación. Su diseño permite comprender en profundidad las diferencias

de competencias entre dos perfiles profesionales específicos dentro de organizaciones reales, y su capacidad para generar conocimiento situado y orientado a la acción aporta un valor sustantivo a la toma de decisiones en gestión del talento humano.

2.4.2 INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP) COMO METODOLOGÍA

La Investigación Acción Participativa (IAP) es una metodología de investigación social que integra de manera simultánea la producción de conocimiento científico, la reflexión crítica sobre la realidad y la acción transformadora de los contextos estudiados, con la participación de los sujetos involucrados en el proceso investigativo. En el contexto de la presente investigación, la IAP permite involucrar directamente a los profesionales de ventas y comerciales, así como a los responsables de recursos humanos, en la identificación y análisis de las competencias que definen cada perfil. De este modo, la investigación no se limita a describir las diferencias existentes, sino que genera espacios de reflexión colectiva que pueden derivar en propuestas concretas de mejora en los procesos de selección, formación y evaluación del talento en las organizaciones participantes.

2.4.2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Los fundamentos de la Investigación Acción Participativa se encuentran en las aportaciones del psicólogo social Kurt Lewin (1946), quien en la década de 1940 acuñó el término “action research” para describir un ciclo iterativo de planificación, acción, observación y reflexión orientado a resolver problemas prácticos en contextos reales. Sin embargo, fue en América Latina donde la IAP adquirió su dimensión más comprometida con los procesos comunitarios y organizacionales, a partir de los trabajos del sociólogo colombiano Orlando Fals Borda (1979), quien en la década de 1970 articuló la investigación científica con la participación de las comunidades y la transformación de las estructuras sociales. Simultáneamente, las aportaciones de Paulo Freire (1970) sobre la pedagogía crítica y la educación popular contribuyeron a consolidar una perspectiva epistemológica en la que los sujetos investigados son reconocidos como agentes activos del conocimiento, no como meros objetos de estudio.

En el ámbito de la gestión organizacional y los estudios sobre competencias laborales, la IAP ha sido adoptada como herramienta para diagnosticar brechas de competencias, diseñar

programas de formación participativos y fortalecer los procesos de gestión del talento humano. Organismos internacionales como la OIT y la UNESCO han promovido su aplicación en contextos de desarrollo organizacional, reconociendo que la participación de los propios trabajadores en el análisis de sus competencias produce diagnósticos más precisos y soluciones más sostenibles que los generados desde una perspectiva exclusivamente externa (UNESCO, 2015). En el contexto centroamericano, diversas investigaciones académicas en ciencias administrativas y recursos humanos han incorporado la IAP como metodología central, especialmente en estudios orientados a comprender las dinámicas de trabajo en áreas comerciales y de atención al cliente.

2.4.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO PARTICIPATIVO DE LA IAP (VENTAJAS Y DESVENTAJAS)

La aplicación de la IAP en esta investigación requiere una valoración crítica de sus potencialidades y sus limitaciones, con el fin de garantizar un uso metodológicamente riguroso y epistemológicamente coherente con los objetivos planteados.

VENTAJAS DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

- Legitimidad del conocimiento generado: Al incorporar las voces y experiencias de los propios profesionales de ventas y comerciales en el análisis de sus competencias, la IAP produce conocimiento validado desde la práctica, con alta pertinencia y credibilidad para las organizaciones participantes.
- Carácter transformador: A diferencia de metodologías puramente descriptivas, la IAP orienta la investigación hacia la transformación de las realidades estudiadas, facilitando la formulación de propuestas de mejora en los perfiles de competencias y en los procesos de gestión del talento humano.
- Compromiso y motivación de los participantes: La participación de los sujetos investigados en el diseño y desarrollo del proceso investigativo incrementa su sentido de pertenencia y su disposición para compartir información auténtica y relevante.
- Validación interna: La naturaleza cíclica y reflexiva de la IAP permite contrastar continuamente los hallazgos con los propios participantes, fortaleciendo la validez interna de los resultados y reduciendo el riesgo de interpretaciones descontextualizadas.

- Pertinencia para el contexto latinoamericano: Esta metodología fue desarrollada en y para realidades latinoamericanas, lo que la hace especialmente adecuada para investigar fenómenos organizacionales en Honduras y la región centroamericana, donde las dinámicas culturales y relacionales tienen un peso significativo en la configuración de los perfiles laborales.

DESVENTAJAS DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

- Complejidad en la gestión del proceso: La coordinación de la participación de múltiples actores organizacionales exige habilidades de facilitación avanzadas y una planificación cuidadosa, lo que puede incrementar la complejidad logística del proyecto de investigación.
- Tensiones entre rigor científico y participación: La apertura a la participación de los sujetos en el diseño investigativo puede generar tensiones con los estándares académicos de rigor metodológico, requiriendo un equilibrio deliberado entre la flexibilidad participativa y la sistematicidad científica.
- Dificultades de generalización: Al igual que el estudio de caso, la IAP produce conocimiento profundamente situado, cuya transferibilidad a otros contextos organizacionales debe manejarse con cautela y sustentarse en argumentos teóricos sólidos.
- Dependencia de la voluntad institucional: La viabilidad de la IAP depende del compromiso y la apertura de las organizaciones y sus directivos para facilitar espacios de participación genuina, lo que puede constituir una restricción en entornos organizacionales con estructuras jerárquicas rígidas.

La complementariedad entre el estudio de caso aplicado y la Investigación Acción Participativa constituye una fortaleza metodológica central de esta investigación. Mientras el estudio de caso aporta el marco analítico para la descripción y comprensión profunda de las diferencias de competencias entre ambos perfiles, la IAP garantiza que dicho análisis se construya con y desde los propios actores organizacionales, produciendo conocimiento que no solo describe la realidad, sino que contribuye activamente a su transformación. Esta articulación metodológica responde de manera coherente a la naturaleza del objeto de estudio y a los objetivos epistemológicos y prácticos que orientan la presente investigación de maestría.

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En coherencia con la articulación metodológica descrita en el apartado anterior, la presente investigación adopta un enfoque mixto y recurre a un conjunto de técnicas complementarias que permiten sustentar el análisis profundo y contextualizado propio del estudio de caso e incorporar la perspectiva de los actores organizacionales. En el marco del estudio se emplean dos instrumentos de recolección aplicados directamente a los actores: un cuestionario de autopercepción dirigido a los profesionales del área comercial —que levanta el perfil de formación, los factores individuales y una autoevaluación de los resultados y dimensiones de su desempeño— y una entrevista semiestructurada dirigida a los decisores institucionales, en la que estos aportan, desde su testimonio, el perfil del puesto requerido y los criterios de desempeño y selección vigentes. Ambos instrumentos están orientados a recoger la información necesaria para proponer el lineamiento de reclutamiento y selección.

La selección de estos instrumentos responde a la lógica de triangulación de actores: el cuestionario de autopercepción incorpora la voz de los profesionales del área comercial, mientras que las entrevistas semiestructuradas capturan la perspectiva de los decisores institucionales (las direcciones señaladas, de las cuales participaron dos), incluido el referente institucional sobre los perfiles y el desempeño esperado. El contraste entre ambas voces permite fortalecer la credibilidad del proceso de recolección de datos. Los instrumentos específicos de aplicación, junto con sus protocolos de validación y procedimientos de análisis, se desarrollan en el capítulo metodológico correspondiente.

2.6 MARCO LEGAL

El presente estudio se desarrolla en el marco jurídico hondureño aplicable a la gestión del talento humano, las relaciones laborales y la protección de datos de los colaboradores. Las disposiciones legales que se detallan a continuación condicionan tanto el diseño metodológico de la investigación como las implicaciones prácticas de sus recomendaciones.

2.5.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS (DECRETO NO. 189-59 Y SUS REFORMAS)

El Código del Trabajo de Honduras constituye el marco normativo fundamental que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores. En el contexto de esta investigación, el Código

establece el derecho del trabajador a la no discriminación en los procesos de contratación y evaluación por razones ajenas a su desempeño real, lo que implica que cualquier criterio de selección basado en el perfil de formación debe sustentarse en evidencia de su relación con el desempeño efectivo en el puesto (Artículo 2, Decreto No. 189-59).

Asimismo, el Código regula las condiciones de la evaluación de desempeño y las consecuencias derivadas de sus resultados, lo que es relevante para la validez legal de los instrumentos de medición utilizados en la investigación y para la aplicabilidad de los lineamientos propuestos en el Capítulo VI.

2.5.2 LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES DE HONDURAS

La recolección y análisis de datos sobre el perfil de formación y el desempeño de los colaboradores de Water Technologies Honduras está sujeta a los principios de tratamiento de datos personales establecidos en la normativa hondureña vigente, que incluyen los principios de consentimiento, finalidad, proporcionalidad y seguridad. En consecuencia, la investigación contempla el anonimato en el tratamiento de los datos individuales y la restricción del uso de la información a los fines exclusivos del estudio.

2.5.3 LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INFOP)

El Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) regula en Honduras la formación técnica y profesional de los trabajadores. Las disposiciones del INFOP son relevantes para esta investigación en tanto establecen los estándares nacionales de certificación de competencias profesionales que pueden utilizarse como criterio complementario de clasificación de los perfiles de formación. Adicionalmente, los lineamientos derivados del estudio podrían articularse con los programas de formación del INFOP para el desarrollo de competencias comerciales en perfiles técnicos.

2.5.4 NORMAS TÉCNICAS PARA LA CALIDAD DEL AGUA — MARCO SECTORIAL

Water Technologies Honduras opera en un sector regulado por normas técnicas nacionales e internacionales sobre calidad del agua potable, tratamiento de aguas residuales y estándares

ambientales. El conocimiento de estas normativas por parte del personal comercial no es opcional sino una exigencia funcional del puesto, lo que refuerza la relevancia de analizar si el perfil de formación técnica —que incluye familiaridad con estas normas— constituye una ventaja predictiva en el desempeño de ventas frente a perfiles sin esa formación de base.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo expone la manera en que se llevaron a la práctica los procedimientos metodológicos que orientaron la investigación, así como la justificación de las decisiones adoptadas en cada etapa del proceso. Bajo un enfoque mixto, se describe la forma en que se articularon el problema, las preguntas y los objetivos del estudio con las técnicas y los instrumentos empleados, garantizando la coherencia entre lo que se buscaba comprender y la manera en que se recolectó e interpretó la información. Asimismo, se detallan el diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas de muestreo, las fuentes de información y las limitantes del estudio, con el propósito de evidenciar que los procedimientos aplicados responden de forma justificada al objetivo de caracterizar el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras. De esta manera, el capítulo no solo enuncia los métodos, sino que fundamenta por qué su aplicación resulta pertinente y rigurosa para alcanzar los fines planteados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye uno de los pilares fundamentales de la presente investigación, dado que asegura la coherencia interna entre todos los componentes que la conforman: el problema planteado, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, así como los procedimientos que guían el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información. En este estudio, dicha congruencia se construye desde la identificación clara de la problemática central, la ausencia de evidencia empírica interna que permita a Water Technologies Honduras conocer el perfil de formación profesional de sus vendedores y describir su desempeño individual en ventas, y se mantiene de manera transversal en cada decisión metodológica adoptada.

La relación directa entre problema, preguntas y objetivos se convierte en el eje rector de la metodología, asegurando que cada actividad metodológica, técnica o instrumento utilizado contribuya a resolver, comprender o dimensionar la problemática abordada. Las preguntas de investigación se derivan estrictamente del problema y se orientan a esclarecer las características de cada perfil de formación, las diferencias observables en el desempeño y la relación entre ambas variables, considerando los factores individuales que pueden modular dicha relación. A su vez, los

objetivos formulados con precisión determinan de manera clara qué debe describirse, qué debe analizarse y qué debe diseñarse para alcanzar una propuesta viable y alineada con las necesidades de gestión del talento de la organización.

En conjunto, la congruencia metodológica se refleja en la relación directa entre el problema, las preguntas de investigación y los objetivos, asegurando que cada procedimiento aplicado responda de manera lógica y justificada al propósito central del estudio. Esta sinergia metodológica garantiza que la descripción inicial del perfil de formación de la fuerza de ventas se realice con técnicas adecuadas a la naturaleza del fenómeno; que el análisis de las diferencias en el desempeño por dimensión aporte rigor y profundidad al estudio; y que la propuesta del lineamiento de reclutamiento y selección sea el resultado natural de un proceso investigativo sistemático, reflexivo y sustentado en evidencia documental e institucional.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica

PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO VARIABLE ASOCIADA AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS					
Problema	Objetivo General	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variable dependiente	Variables independientes
La empresa de Water Technologies Honduras no cuenta con evidencia interna que permita conocer el perfil de formación profesional de sus vendedores y describir su desempeño individual en ventas.	Caracterizar el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026.	¿Cuál es el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras y cuál es el nivel de desempeño individual en ventas —en sus dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida— registrado por cada grupo durante el período octubre 2025 – marzo 2026?	OE1. Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras, clasificándolo en perfil técnico y perfil comercial, e identificar, desde la perspectiva de los propios colaboradores, las características de su desempeño individual en ventas en las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, durante el período octubre 2025 – marzo 2026.	Desempeño individual en ventas, expresado en cuatro dimensiones: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida	Perfil de formación profesional
		¿Qué dimensiones del desempeño en ventas (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida) presentan mayores diferencias entre los grupos de comparación?	OE2. Analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, para determinar cuáles presentan mayor divergencia entre ambos grupos.		Diferencias en el desempeño en ventas entre el perfil técnico y el comercial (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida)

		¿Qué características presenta el desempeño individual en ventas en cada perfil de formación profesional, considerando la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales?	OE3. Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales presentes en cada grupo, con el fin de detallar el comportamiento observado en las dimensiones evaluadas.		Relación entre el perfil de formación y desempeño
		¿Qué lineamiento de reclutamiento y selección puede diseñarse a partir de los hallazgos del estudio para mejorar la contratación del personal comercial en Water Technologies Honduras?	OE4. Proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento y selección y desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras, con fundamento en los hallazgos comparativos del estudio, que permitan al área de Talento Humano orientar sus decisiones sobre el perfil de formación profesional más asociado al desempeño individual en ventas.		Lineamientos estratégicos para el proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema de variables de esta investigación se estructuró para representar de manera articulada la relación entre el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026. Su construcción responde al propósito de visualizar con claridad cómo las variables independientes se vinculan con la variable dependiente.

La variable dependiente, denominada **desempeño individual en ventas**, constituye el eje central del estudio. Esta variable busca comprender el nivel de desempeño alcanzado por el personal comercial, considerando tanto los resultados obtenidos como las competencias y comportamientos de la gestión comercial. Para ello, se expresa en cuatro dimensiones fundamentales: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, que permiten examinar el rendimiento comercial en el contexto de la venta consultiva técnica. Estas cuatro dimensiones constituyen, asimismo, el eje común de medición sobre el cual se analizan las variables independientes definidas para cada objetivo específico del estudio.

Las variables independientes del estudio, definidas en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos, se detallan de la siguiente manera:

- Perfil de formación profesional: tipo de formación académica de base del colaborador, clasificado en perfil técnico (profesionales de ingeniería, química o carreras afines) y perfil comercial (profesionales de administración, mercadeo o negocios).
- Diferencias en el desempeño en ventas entre el perfil técnico y el comercial: contraste del rendimiento de ambos grupos en las cuatro dimensiones del desempeño (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida), para identificar las de mayor divergencia.
- Relación entre el perfil de formación y el desempeño: vínculo entre la formación de base del colaborador y su desempeño individual en ventas, integrando la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales que modulan dicha relación.
- Lineamientos estratégicos para el proceso de selección de personal: insumos derivados de los hallazgos del estudio para orientar el reclutamiento, la selección y el desarrollo del talento comercial.

El esquema de variables permite, por tanto, establecer una base conceptual coherente para el análisis de las relaciones entre las categorías definidas en la investigación. En este caso, la lógica de lectura del esquema indica que las cuatro variables independientes definidas para cada objetivo específico, el perfil de formación profesional, las diferencias en el desempeño entre los perfiles técnico y comercial, la relación entre el perfil y el desempeño (modulada por la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa) y los lineamientos estratégicos para la selección de personal, se articulan en torno al desempeño individual en ventas, lo que facilita interpretar de manera ordenada cómo convergen dentro del problema de investigación y orientan tanto el análisis empírico como la formulación posterior de lineamientos para la gestión del talento comercial.

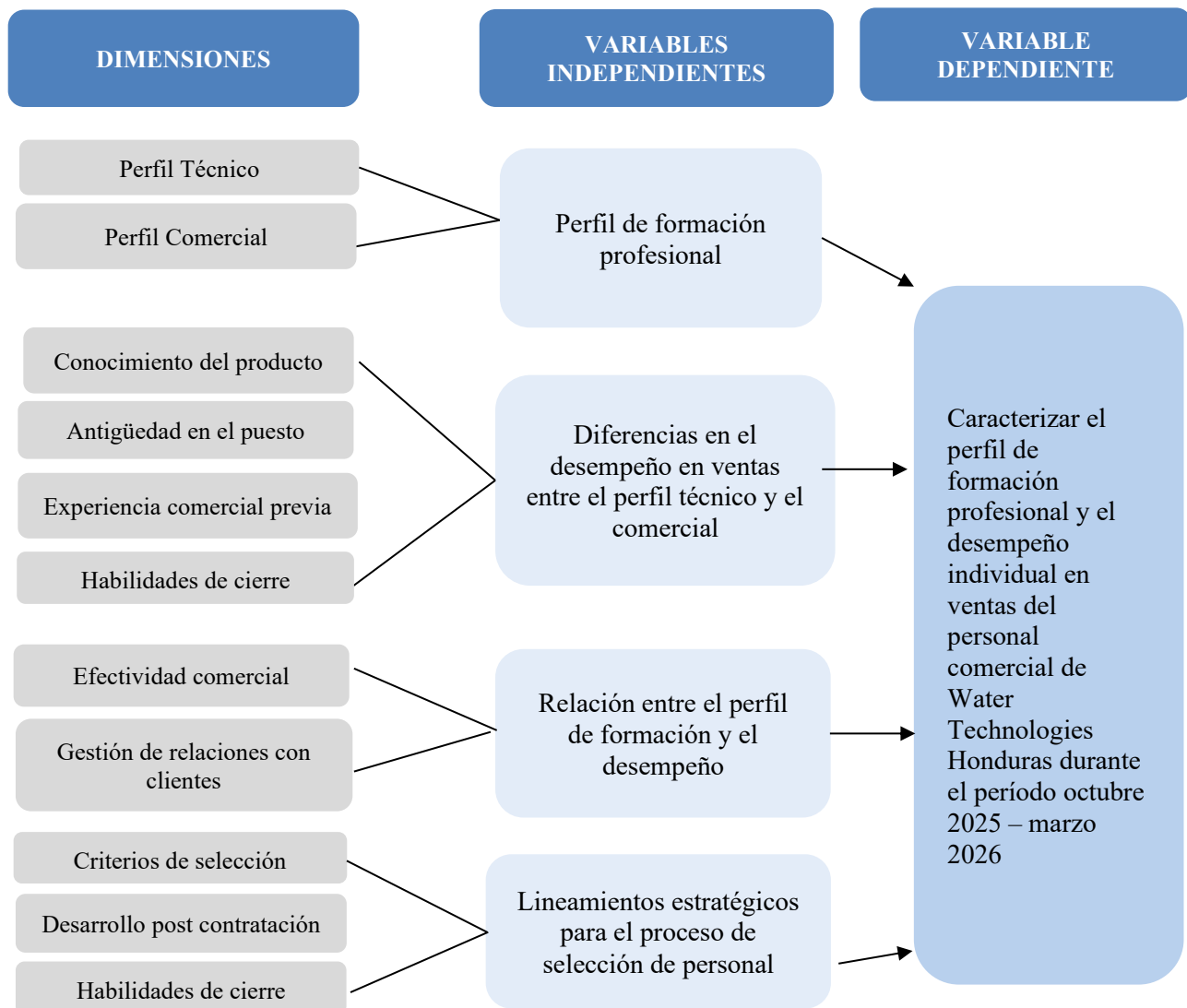


Figura 1. Esquema de variables

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de las variables se encontró estrechamente relacionada con las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información. Estas debieron guardar coherencia con los objetivos del estudio y responder tanto al enfoque metodológico adoptado como a la naturaleza relacional de la investigación desarrollada.

En ese sentido, la operacionalización permitió traducir los conceptos teóricos de perfil de formación profesional, factores y desempeño individual en ventas en elementos observables y medibles dentro del contexto de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026. Su importancia radicó en que facilitó el análisis empírico de la relación entre las variables del estudio, al identificar dimensiones concretas vinculadas con la formación académica del personal comercial, la antigüedad en el puesto, la experiencia comercial previa y las manifestaciones del desempeño en ventas, expresadas en el conocimiento del producto, la gestión de relaciones con clientes, las habilidades de cierre y la efectividad comercial percibida.

La operacionalización garantizó la coherencia entre el problema de investigación, los objetivos específicos y los instrumentos aplicados, contribuyendo a la consistencia metodológica del estudio y fortaleciendo la validez de los hallazgos obtenidos.

3.1.3.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La matriz de operacionalización de variables constituyó una herramienta metodológica que permitió organizar de forma sistemática las variables centrales del estudio. A partir de la definición de las cuatro variables independientes asociadas a los objetivos específicos —el perfil de formación profesional, las diferencias en el desempeño entre el perfil técnico y el comercial, la relación entre el perfil y el desempeño (que integra los factores individuales) y los lineamientos estratégicos para la selección de personal— y de la variable dependiente, el desempeño individual en ventas, se establecieron dimensiones específicas que facilitaron la observación empírica del fenómeno en Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026. Este proceso permitió mantener la coherencia entre la matriz metodológica, el esquema de variables y los instrumentos de recolección de información, favoreciendo una comprensión ordenada de la relación entre las categorías analizadas. Cabe señalar que la clasificación del perfil de formación profesional en las categorías técnico y comercial se estableció a priori; aquellos casos cuyas formaciones no

correspondieron a ninguna de las dos categorías previstas se agruparon, durante el análisis, en una categoría emergente denominada perfil heterogéneo u otras formaciones.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Perfil de formación profesional (variable independiente)	Conocimientos, habilidades y competencias que la persona adquiere durante su formación universitaria y que definen su preparación inicial para desempeñar un puesto de trabajo (Becker, 1964).	Perfil técnico Perfil comercial	Área de formación declarada por el colaborador mediante ítem cerrado de opción múltiple, que clasifica el perfil en técnico (ingeniería, química o tecnologías afines) o comercial (administración de empresas, mercadeo o negocios); la carrera o título específico se recoge como campo abierto de validación	Cuestionario: datos generales (área de formación declarada). Entrevista: ítems 1-5 y 15	Cuestionario y guía de entrevista
Desempeño individual en ventas (variable dependiente)	Conjunto de resultados y comportamientos laborales del vendedor que contribuyen al logro de los objetivos comerciales de la organización, evidenciados a través de la autopercepción y autoevaluación del propio colaborador sobre sus resultados y dimensiones de desempeño	Conocimiento del producto Gestión de relaciones con clientes Habilidades de cierre Efectividad comercial percibida	Nivel de conocimiento técnico del producto autoevaluado por el colaborador Capacidad de establecer relaciones de confianza e identificar necesidades del cliente Habilidad de cierre, manejo de objeciones y conversión de oportunidades	Cuestionario: ítems 1-3 (conocimiento del producto) 4-6 (gestión de relaciones) 7-9 (habilidades de cierre) 10-12 (efectividad comercial) 13-15 (ajuste formación-puesto)	Cuestionario y guía de entrevista

	(Viswesvaran y Ones, 2000).		Percepción de efectividad comercial, cumplimiento de metas Captación de clientes reportada por el colaborador	Entrevista: ítems 6-11 y 16-17	
Relación entre el perfil de formación y el desempeño, integrando los factores individuales: antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa (variable independiente)	Factores individuales del colaborador que pueden modular la relación entre el perfil de formación y el desempeño en ventas, considerados como elementos complementarios del análisis (Kristof-Brown et al., 2005).	Antigüedad en el puesto Experiencia comercial previa	Años cumplidos en el cargo actual, reportado por el colaborador Años acumulados en funciones de venta previas al ingreso a la empresa	Cuestionario: datos generales (antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa). Entrevista: ítems 12-14.	Cuestionario y guía de entrevista
Diferencias en el desempeño en ventas entre el perfil técnico y el comercial (variable independiente)	Contraste del desempeño auto percibido entre el grupo de perfil técnico y el de perfil comercial en las cuatro dimensiones del desempeño, para identificar las de mayor divergencia entre ambos grupos.	Conocimiento del producto; gestión de relaciones con clientes; habilidades de cierre; efectividad comercial percibida	Diferencia entre perfiles en el nivel autoevaluado de cada dimensión; dimensiones de mayor y menor divergencia entre ambos grupos	Cuestionario: ítems 1-12 (autoevaluación por dimensión, comparados por perfil).	Cuestionario y guía de entrevista

		(comparadas entre perfiles)		Entrevista: ítems 6-11	
Lineamientos estratégicos para el proceso de selección de personal (variable independiente)	Insumos derivados de los hallazgos del estudio para orientar el reclutamiento, la selección y el desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras.	Criterios de selección; ejes de desarrollo post-contratación; formalización del descriptor del puesto	Criterios multidimensionales (formación, experiencia previa y motivación); capacitación técnica y comercial y mentoría interna; grado de formalización del descriptor del puesto comercial	Entrevista: ítems 15, 16 y 17	Guía de entrevista

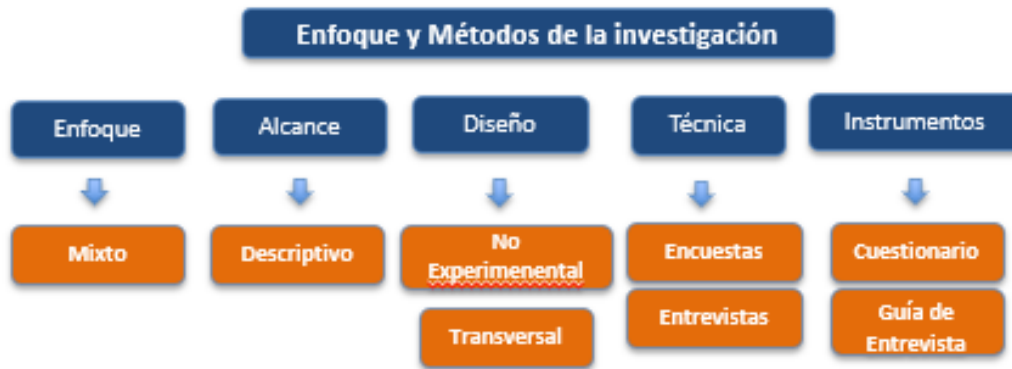
Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico y las variables de investigación (2026).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño de triangulación concurrente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), en el que los componentes cualitativo y cuantitativo se aplicaron en un mismo momento del trabajo de campo y se integraron en la fase interpretativa. El componente cualitativo resulta pertinente para abordar la complejidad del objeto de estudio y comprender en profundidad los significados que los actores atribuyen a la relación entre el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas. Este enfoque posibilita profundizar en las dinámicas organizacionales y en los criterios que el área de Talento Humano y la Dirección General consideran relevantes para la selección del personal comercial, a través del análisis de los discursos provenientes de las entrevistas semiestructuradas a los decisores institucionales, en las que estos aportan el referente institucional sobre el perfil del puesto y el desempeño esperado. La autopercepción del personal comercial respecto al ajuste entre su formación y las exigencias del puesto se recoge mediante un cuestionario de autopercepción, incluida una sección de autoevaluación y resultados de su propio desempeño, cuya información se interpreta de manera conjunta con la valoración institucional que los decisores aportan en las entrevistas, lo que permite describir y comprender la situación de cada perfil de formación. El componente cuantitativo, de alcance descriptivo, se expresa en el tratamiento estadístico de los ítems de escala valorativa y de opción múltiple del cuestionario de autopercepción —distribución de frecuencias, porcentajes y medias—, aplicado por censo a la totalidad del personal comercial. Dicho tratamiento no persigue inferencia ni contraste de hipótesis, sino cuantificar la magnitud de los patrones que posteriormente se interpretan a la luz del material cualitativo.

La articulación de estas fuentes permite la triangulación de actores que sustenta el estudio: el contraste sistemático entre la voz del personal comercial recogida por el cuestionario de autopercepción y la mirada de los decisores institucionales (las direcciones señaladas, de las cuales participaron dos) recogida por las entrevistas. Esta articulación fortalece la validez de los hallazgos y, centrada en la comprensión profunda de los significados que los actores atribuyen a la relación entre formación y desempeño, permite describir, analizar e interpretar la situación actual del equipo comercial de Water Technologies Honduras y los elementos que determinan la relación entre el perfil de formación y el desempeño individual en ventas, en coherencia con los objetivos específicos del estudio.

Fig 2. Diagrama de Enfoque y Métodos



Fuente: Elaboración propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación responde a un diseño no experimental. Es no experimental porque las variables (el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas) no se manipulan ni se someten a condiciones controladas por la investigadora, sino que se observan y comprenden tal como se presentan en su contexto natural, a partir de la información aportada por los propios actores mediante los instrumentos aplicados —cuestionario de autopercepción y entrevistas semiestructuradas— durante el período de estudio. No existe asignación de grupos ni intervención sobre las condiciones del fenómeno; este se aborda en su entorno real y cotidiano.

De acuerdo con su dimensión temporal, el diseño es transversal, ya que la información se recoge en un único momento, durante el período octubre 2025 – marzo 2026, sin dar seguimiento a los participantes en momentos posteriores. Este corte temporal permite caracterizar y comprender la situación del personal comercial tal como se manifiesta en el período de estudio, sin pretender observar su evolución a lo largo del tiempo.

3.3.1 POBLACIÓN

La población se entiende como el conjunto total de elementos, personas o unidades que comparten una o varias características comunes y sobre los cuales se desarrolla la investigación (Arias, 2012). En el presente estudio, la población no se delimita con fines de generalización estadística, sino para identificar a los actores cuya experiencia y conocimiento resultan pertinentes para comprender el fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En la presente investigación, la población está constituida por los actores vinculados a los procesos de venta consultiva técnica de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026, en sus dos sedes operativas, Tegucigalpa y San Pedro Sula. Esta población se organiza en dos grupos diferenciados, según el rol que desempeñan en el fenómeno estudiado:

- Personal comercial: colaboradores con funciones de venta activas (asesores de ventas industriales, asesores de ventas en sala, asesores de ventas residenciales y ejecutivos comerciales) directamente involucrados en la gestión de ventas consultivas técnicas. Según su formación de base, este grupo se subdivide en:
 - Perfil técnico: colaboradores con formación en ingeniería, química o tecnologías afines.
 - Perfil comercial: colaboradores con formación en administración de empresas, mercadeo o negocios.
- Decisores institucionales: integrados por las áreas de Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones, responsables de definir los criterios de selección, contratación y desarrollo del talento comercial, cuya visión estratégica resulta clave para comprender el fenómeno estudiado.

Tabla 3. Población total

Población	Personal	No. Personal
Personal Comercial	Asesores de ventas industriales	8
	Asesor de ventas en sala	9
	Asesor de ventas residenciales	
	Ejecutivo comercial	
Decisores institucionales	Talento Humano	1
	Dirección General	1
	Dirección Administrativa y Financiera	1
	Dirección de Proyectos y Operaciones	1
Personal comercial (17) y decisores institucionales (4)		Total 21

Nota. Elaboración propia a partir del organigrama de Water Technologies Honduras (2022).

3.3.2 MUESTRA

La muestra se entiende como el subconjunto representativo o significativo de la población del cual se obtiene la información para el estudio (Arias, 2012). En un estudio de caso con enfoque mixto, la selección de la muestra no responde a criterios de representatividad estadística, sino a la pertinencia de los participantes para aportar comprensión profunda del fenómeno (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En coherencia con el enfoque mixto y con el reducido tamaño de la población —característica propia de las empresas del sector de tecnología para el tratamiento del agua en Honduras—, el estudio aplica dos estrategias diferenciadas de selección de participantes, una por cada población definida en el apartado anterior: censo para el personal comercial y muestreo no probabilístico por conveniencia para los decisores institucionales. En función de ello, los grupos de estudio quedan conformados de la siguiente manera:

- Censo del personal comercial: inclusión total de los colaboradores con funciones de venta activas que cumplen los criterios de inclusión, sin selección parcial. A este grupo se le aplica la encuesta estructurada.
- Muestra no probabilística por conveniencia de decisores institucionales: prevista por las cuatro direcciones que participan en la gestión del talento comercial (Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones), por su conocimiento estratégico del proceso de selección y desarrollo del personal comercial; no obstante, solo se logró la participación efectiva de dos de ellas. A esta muestra se le aplica la entrevista semiestructurada.

Los criterios de inclusión son los siguientes: colaborador activo con funciones de venta directa durante el período octubre 2025 – marzo 2026; antigüedad mínima de seis meses en el cargo al inicio del período; disponibilidad de expediente de RRHH con registro del perfil de formación. Se excluyen los colaboradores en período de prueba, el personal sin funciones comerciales directas y quienes se encuentren en licencia durante todo el período de recolección.

En cuanto a su perfil formativo, el personal comercial se compone de colaboradores con niveles de educación básica, técnica o de bachillerato técnico y universitaria; no se registran integrantes con estudios de posgrado. Por ello, el instrumento de recolección acota las opciones de nivel de estudios a los efectivamente presentes en la población estudiada, garantizando la correspondencia entre las categorías del cuestionario y la realidad de la muestra.

3.3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de cada grupo de estudio se define de forma diferenciada, según la estrategia de selección aplicada a cada población. Para el personal comercial no corresponde cálculo muestral, al tratarse de un censo:

- Censo del personal comercial: diecisiete colaboradores, equivalentes a la inclusión total del equipo comercial activo en el período octubre 2025 – marzo 2026.
- Muestra no probabilística por conveniencia a decisores institucionales: se previeron cuatro participantes, correspondientes a las cuatro direcciones vinculadas a la gestión del talento comercial (Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones). No obstante, solo se logró la

participación de dos de dichas direcciones, por lo que la muestra efectiva de decisores institucionales quedó conformada por dos participantes, situación reconocida como una limitación del estudio.

3.3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO

Tipo de selección: dada la delimitación institucional de la investigación y el tamaño reducido de los actores vinculados al fenómeno, el estudio empleó dos técnicas distintas. Para el personal comercial se aplicó un censo, es decir, la inclusión total de los 17 colaboradores con funciones de venta activas, por lo que no hubo selección muestral. Para los decisores institucionales se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia: se previó la participación de las cuatro direcciones relacionadas con la gestión del talento comercial y la muestra efectiva quedó conformada por dos decisores, según la disponibilidad de respuesta durante el trabajo de campo.

Justificación: la combinación de censo y muestreo no probabilístico por conveniencia se consideró adecuada para un estudio de caso con enfoque mixto; el censo del personal comercial habilita un tratamiento estadístico descriptivo de sus respuestas sin necesidad de cálculo muestral ni de supuestos de representatividad probabilística, ya que permitió recoger la totalidad de las voces del personal comercial y complementar dicha información con la perspectiva de los decisores institucionales disponibles. La cobertura completa se alcanzó únicamente en el grupo de personal comercial, mientras que en el grupo de decisores institucionales la participación fue parcial. Por ello, los hallazgos derivados de las entrevistas se interpretan como percepciones cualitativas de los directivos participantes y no como representación completa del conjunto directivo.

Procedimiento: mediante comunicación formal con el área de Talento Humano y la Dirección General, se identificó y contactó a cada colaborador del equipo comercial activo y a cada uno de los decisores institucionales. Se les informó sobre los objetivos del estudio y el tratamiento confidencial de la información, y se solicitó su participación voluntaria. La encuesta estructurada se aplicó a los diecisiete colaboradores del personal comercial y la entrevista semiestructurada se convocó a los cuatro decisores institucionales previstos, de los cuales participaron dos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas para la obtención de información serán las siguientes:

Encuesta estructurada, dirigida a la totalidad del personal comercial, constituye la base de la operacionalización de las variables independiente y dependiente. A través de la autopercepción del colaborador permite levantar el perfil de formación de base, los factores individuales de antigüedad y experiencia previa y, mediante una sección específica de resultados y autoevaluación del desempeño, la valoración que el propio vendedor hace de sus resultados y de las dimensiones de su desempeño en ventas. De esta forma, los datos de ambas variables se obtienen directamente del colaborador y no de la revisión de expedientes o registros institucionales como fuente primaria.

Entrevista semiestructurada, dirigida a los decisores institucionales (las direcciones señaladas: Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones; de las cuales participaron dos), con el propósito de recoger desde la voz institucional el perfil de formación requerido por el puesto, los criterios de desempeño y selección vigentes y la valoración del desempeño observado en el personal comercial, de modo que el material institucional se incorpora a través del testimonio de los decisores como fuente primaria de información. Esta información se contrasta con la autopercepción levantada en el cuestionario y sustenta los lineamientos de reclutamiento y selección.

3.4.2 INSTRUMENTOS

La investigación emplea dos instrumentos de recolección: el cuestionario de autopercepción dirigido al personal comercial y la guía de entrevista semiestructurada dirigida a los decisores institucionales. La pertinencia de ambos se garantizará mediante su alineación directa con los objetivos específicos, las variables de estudio y el marco teórico que sustenta la investigación, así como mediante la revisión y el juicio del asesor académico. Las preguntas y categorías de análisis se formularán de manera clara, precisa y pertinente, evitando ambigüedades y asegurando la correcta interpretación por parte de los participantes. La credibilidad y la

consistencia del proceso se reforzarán mediante la aplicación homogénea de los instrumentos, el uso de categorías de análisis definidas previamente a partir de las variables y el marco teórico, y la sistematización rigurosa de la información, lo que permitirá la trazabilidad y la consistencia en la interpretación de la información recopilada.

- Cuestionario de autopercepción: primer instrumento de recolección y fuente principal de ambas variables. Incorporará entre 16 y 20 preguntas organizadas en tres secciones: (I) perfil de formación y factores individuales, con ítems de opción múltiple sobre la carrera o título de base, la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa; (II) autoevaluación del desempeño, con ítems de escala valorativa (1 a 5) en los que el colaborador valora su conocimiento del producto, su gestión de relaciones con clientes y sus habilidades de cierre; y (III) resultados de la evaluación del desempeño, en la que el propio colaborador reporta los resultados de su evaluación de desempeño más reciente y su cumplimiento de metas comerciales, complementados con preguntas abiertas. De este modo, el perfil de formación, los factores individuales y el desempeño se levantan íntegramente desde la autopercepción del colaborador, sin emplear los registros institucionales como fuente primaria de datos. Las preguntas se distribuyen conforme a las variables e ítems definidos en la matriz de operacionalización.
- Guía de entrevista semiestructurada: segundo instrumento de recolección y vía por la cual se incorpora el material institucional al estudio. Incorporará diecisiete preguntas abiertas, organizadas en bloques alineados con los objetivos específicos (contextualización del informante, perfil de formación, desempeño por dimensión, factores individuales y lineamiento estratégico), complementadas con un bloque de preguntas cerradas de opción múltiple específicas para cada una de las cuatro direcciones, orientadas a explorar, desde la voz de los decisores, el perfil de formación requerido por el puesto y los criterios de desempeño y selección vigentes en la organización —contenidos antes consultados en descriptores de puesto y evaluaciones—, el grado de ajuste percibido entre la formación de base y las exigencias del puesto de ventas, las competencias diferenciales de cada perfil y la valoración del desempeño observado en el personal comercial. De esta forma, los

decisiones institucionales (las direcciones señaladas, de las cuales participaron dos) aportan el referente institucional como fuente primaria, y su valoración se contrasta con la autopercepción recogida en el cuestionario.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Los procedimientos aplicados se diseñaron para garantizar coherencia entre objetivos, variables e instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, se aplicó el cuestionario de autopercepción a la totalidad del personal comercial activo, mediante formulario digital distribuido a través de los canales institucionales de la empresa, recogiendo el perfil de formación, los factores individuales y la autoevaluación de los resultados y dimensiones del desempeño reportada por cada colaborador.

Posteriormente, se agendó y administró de forma virtual la guía de entrevista semiestructurada a los decisores institucionales (las direcciones señaladas, de las cuales participaron dos), responsables de la gestión del talento comercial, con el fin de recoger desde la voz institucional el perfil de formación requerido, los criterios de desempeño y selección vigentes y la valoración del desempeño observado en el personal comercial.

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido por parte del asesor académico, quien verificó la pertinencia, claridad y alineación metodológica de cada ítem. Se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de tres a cuatro colaboradores, lo que permitió ajustar la redacción y estructura final de las preguntas antes de la aplicación formal.

La información obtenida se analizó mediante dos procedimientos complementarios. Los datos provenientes de los ítems cerrados y de escala del cuestionario de autopercepción se procesaron con estadística descriptiva —distribución de frecuencias, porcentajes y medias—, sin aplicación de pruebas inferenciales, dado el carácter censal de la aplicación y el tamaño de la población. Los datos cualitativos, procedentes de las preguntas abiertas del cuestionario y de las entrevistas semiestructuradas, se codificaron y organizaron mediante análisis de contenido por categorías temáticas derivadas de las variables y del marco teórico. Ambos conjuntos de resultados se integraron en la fase interpretativa. Las valoraciones del cuestionario de autopercepción se interpretaron de forma descriptiva y comparativa entre los grupos de perfil técnico y comercial,

mientras que las respuestas de las entrevistas se examinaron para profundizar en los significados que los actores atribuyen a la relación entre las variables de formación y desempeño. Finalmente, se realizó la triangulación de actores para contrastar las dos voces que sustentan el estudio —la autopercepción del personal comercial recogida en el cuestionario y la valoración institucional de los decisores recogida en las entrevistas—, fortaleciendo la validez de los hallazgos y sustentando los lineamientos de reclutamiento y selección propuestos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon fuentes de información primarias y secundarias, con el fin de obtener una comprensión completa, válida y contextualizada de las prácticas actuales de gestión del talento en el área comercial de Water Technologies Honduras, así como de los marcos teóricos que sustentan el estudio.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias corresponden a los datos obtenidos directamente de los actores involucrados en los procesos comerciales de Water Technologies Honduras, mediante los dos instrumentos de recolección del estudio. Estas son:

Colaboradores del área comercial, quienes proporcionarán información mediante el cuestionario de autopercepción. Constituyen la fuente principal para la operacionalización de ambas variables: aportan el perfil de formación académica (título profesional, área de formación de base y antigüedad en el cargo) y los factores individuales de experiencia previa, y, mediante la sección de autoevaluación y resultados del desempeño, su valoración de las dimensiones del desempeño en ventas y el cumplimiento de sus metas comerciales.

Decisores institucionales (las áreas de Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones), a quienes se les aplicará la entrevista semiestructurada, orientada a obtener una visión estratégica sobre el perfil del vendedor efectivo, el perfil formativo requerido por el cargo y los criterios de desempeño y selección vigentes en la organización, así como las necesidades de mejora en los procesos de contratación. Por esta

vía, el referente institucional sobre el puesto y el desempeño esperado se incorpora al estudio a través del testimonio de los decisores y se contrasta con la autopercepción del personal comercial.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias corresponden al análisis documental que respalda el marco teórico, conceptual y legal del estudio. Entre ellas se incluyen:

Bibliografía especializada en gestión del talento humano, selección de personal, desempeño en ventas técnicas y capital humano, incluyendo obras fundamentales como Becker (1964), Johnston y Marshall (2016), Rackham (1988), Chiavenato (2017) y Ulrich (1997).

Artículos científicos recientes en revistas indexadas sobre ajuste persona-puesto, venta consultiva y efecto de la formación profesional sobre el desempeño laboral en contextos latinoamericanos, entre los que destacan los estudios de Kristof-Brown et al. (2005), Sager et al. (2006), Rodríguez et al. (2023) y Rodríguez Vargas et al. (2024).

Marco legal hondureño aplicable a la gestión del talento y las relaciones laborales, incluyendo el Código del Trabajo (Decreto N.º 189-59), la Ley de Protección de Datos Personales y las disposiciones del INFOP sobre formación profesional.

Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de Water Technologies Honduras (2022), como documento interno que evidencia el estado actual de los procesos de selección y delimita la brecha que esta investigación busca subsanar.

Estas fuentes secundarias fortalecen el sustento teórico y metodológico del estudio, proporcionando referentes comparativos y normativos que permiten contextualizar y fundamentar los lineamientos de gestión del talento propuestos. La metodología aplicada garantiza el rigor metodológico del estudio mediante la coherencia entre problema, objetivos, métodos y hallazgos; la triangulación de actores —la autopercepción del personal comercial recogida en el cuestionario y la valoración institucional de los decisores recogida en las entrevistas—; y la fundamentación teórica del análisis. Este enfoque metodológico permitió no solo describir la situación actual del

perfil de la fuerza de ventas, sino también generar insumos sólidos para el diseño de los lineamientos de reclutamiento y selección.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

El estudio enfrenta limitaciones que es necesario reconocer para acotar el alcance de sus conclusiones. En primer lugar, la investigación se circunscribe a Water Technologies Honduras y a su personal comercial activo durante el período octubre 2025 – marzo 2026, por lo que los hallazgos describen la realidad de un único caso organizacional y no se proyectan como generalizaciones al sector. En segundo lugar, el tamaño reducido de la población —característico de un equipo comercial especializado en venta consultiva técnica— orienta el tratamiento de la información hacia una lectura descriptiva e interpretativa, de modo que el componente cuantitativo del estudio se limita a estadística descriptiva, sin pruebas inferenciales ni pretensión de generalización estadística más allá del caso estudiado. En tercer lugar, la información proviene de la autopercepción del personal comercial recogida en el cuestionario —incluida su autoevaluación del desempeño— y de la valoración que los decisores institucionales aportan en las entrevistas, lo que conlleva sesgos propios del autorreporte y de la deseabilidad social, mitigados mediante la triangulación de actores y el contraste entre la voz del personal comercial y la de los decisores. Finalmente, el carácter transversal del estudio impide observar la evolución del desempeño en el tiempo. No obstante, estas limitaciones, el diseño mixto adoptado, mediante la triangulación de actores, fortaleció la credibilidad y la consistencia de los hallazgos dentro del alcance delimitado.

Otra limitación se presentó en el trabajo de campo. La entrevista se dirigió a los decisores de las cuatro direcciones relacionadas con la gestión del talento comercial, pero solo se obtuvieron dos respuestas completas, es decir, la mitad de los participantes previstos. Estas dos respuestas corresponden a la Dirección General de la empresa y a la Dirección Administrativa y Financiera, que supervisa a Talento Humano, ambas instancias clave por su rol en la gestión del talento comercial. Por eso, los hallazgos obtenidos por esta vía deben interpretarse con cautela, ya que reflejan la opinión de una parte de los decisores. Esta limitación se atenúa con la triangulación de la información aportada por el personal comercial.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos enunciados en el capítulo metodológico (el cuestionario de autopercepción dirigido al personal comercial y la guía de entrevista semiestructurada dirigida a los decisores institucionales), así como su análisis e interpretación a la luz de los objetivos específicos del estudio. La exposición se organizó en dos grandes apartados: el primero describió el proceso de recolección de datos y el segundo presentó los resultados y su análisis estructurados conforme a los cuatro objetivos específicos de la investigación. Para cada objetivo se expusieron, en orden, los hallazgos del cuestionario aplicado al personal comercial, su análisis a la luz del marco teórico, los hallazgos de la entrevista a los decisores institucionales, su correspondiente análisis y, finalmente, una síntesis que trianguló ambas voces. Esta organización permitió contrastar de manera sistemática la autopercepción del personal comercial con la valoración institucional, y derivar de ese contraste los insumos que fundamentan el lineamiento propuesto.

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de información en esta investigación se organizó conforme a los objetivos propuestos, lo que permitió realizar un análisis detallado sobre el perfil de formación profesional del personal comercial y su relación con el desempeño individual en ventas en Water Technologies Honduras, durante el período comprendido entre octubre de 2025 y marzo de 2026. Este análisis abarcó la caracterización del perfil de formación de base, las diferencias de desempeño entre el perfil técnico y el perfil comercial, y el papel de los factores individuales en dicha relación, con el fin de derivar insumos para el lineamiento de reclutamiento y selección del personal comercial.

La primera técnica utilizada fue la encuesta, que se llevó a cabo mediante un cuestionario de autopercepción dirigido al personal del área comercial. A través de preguntas cerradas y de escala valorativa, se buscó recopilar información sobre el perfil de formación de base (clasificado en perfil técnico y perfil comercial), la autoevaluación de las dimensiones del desempeño en ventas y la incidencia de factores individuales como la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial

previa. Esta técnica permitió obtener insumos valiosos desde la perspectiva del propio personal comercial, facilitando la identificación del perfil predominante, de las dimensiones de desempeño más sólidas y de las áreas críticas que requieren fortalecimiento.

La segunda técnica empleada fue la entrevista semiestructurada, aplicada a los decisores institucionales de las direcciones vinculadas a la gestión del talento comercial. Este instrumento permitió explorar a profundidad el perfil requerido por el puesto y la valoración del desempeño observado en los equipos comerciales desde la perspectiva institucional. A través de preguntas abiertas, se indagó sobre las competencias esperadas, las brechas entre el perfil de formación y el desempeño efectivo, y los criterios institucionales para el reclutamiento y la selección. Las entrevistas proporcionaron insumos cualitativos valiosos para contrastar la autopercepción del personal, validar hallazgos preliminares y formular recomendaciones contextualizadas orientadas a fortalecer el proceso de selección del talento comercial.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Seguidamente se expusieron los hallazgos derivados de la aplicación de las técnicas de recolección de información, estructurados en dos bloques que reflejaron la diversidad de perfiles y voces de las personas participantes, en coherencia con los objetivos específicos planteados en la investigación.

En primer lugar, se presentaron los resultados obtenidos a partir del cuestionario de autopercepción aplicado a la totalidad del personal comercial de Water Technologies Honduras, conformado por 17 colaboradores con funciones de venta activas durante el período octubre 2025 – marzo 2026, lo que representó una tasa de respuesta del 100% y permitió alcanzar la inclusión total prevista para el personal comercial en el diseño metodológico.

En cuanto al sexo, el 76% son hombres y el 24% mujeres, lo que evidenció una marcada predominancia masculina en el área comercial. Respecto al nivel de formación de base, el 47% indicó contar con formación o bachillerato técnicos, el 29% con estudios universitarios de grado y

el 24% con educación primaria; según el área de formación declarada, el 35% correspondió al perfil comercial, el 29% al perfil técnico y el 35% restante a un grupo de formaciones heterogéneas no previsto en la operacionalización inicial. A partir de este instrumento, se logró caracterizar el perfil de formación profesional del personal comercial y su autoevaluación del desempeño individual en ventas a través de las cuatro dimensiones definidas en el estudio (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida), así como los factores individuales de antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa.

En segundo lugar, se presentaron los resultados obtenidos de la guía de entrevista semiestructurada aplicada a los decisores institucionales responsables de la gestión del talento comercial. De los cuatro decisores previstos (correspondientes a la Dirección de Talento Humano, la Dirección General, la Dirección Administrativa y Financiera, y la Dirección de Proyectos y Operaciones), se obtuvieron respuestas completas de dos de ellos, equivalentes al 50% de los participantes esperados; ambos con antigüedad en la empresa mayor a tres años, lo que les confirió un conocimiento profundo del proceso comercial y de las prácticas vigentes de gestión del talento. A partir de sus aportes fue posible obtener la valoración institucional sobre el perfil requerido por el puesto y el desempeño observado en los equipos comerciales. No obstante, esta tasa de respuesta menor a la prevista constituyó una limitación documentada del trabajo de campo, motivo por el cual los hallazgos institucionales se leyeron como percepciones cualitativas de dos directivos y no como medidas representativas del conjunto directivo.

Esta organización de los resultados, estructurada en torno a los cuatro objetivos específicos (la caracterización del perfil de formación y el desempeño individual, las diferencias en el desempeño entre el perfil técnico y el comercial, la relación entre el perfil de formación y el desempeño integrando los factores individuales, y la derivación de insumos para el lineamiento de reclutamiento y selección), permitió contrastar de manera sistemática la autopercepción del personal comercial con la valoración institucional de los decisores. En cada apartado se presentaron primero los resultados del cuestionario y su análisis, después los de la entrevista y su análisis, y por último una síntesis que trianguló ambas fuentes, aportando los insumos relevantes para el fortalecimiento de la gestión del talento comercial en la organización estudiada.

Tabla 4. Cuadro resumen de todos los grupos muestra para recolección de datos de investigación.

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN DEL GRUPO MUESTRAL
Cuestionario de autopercepción dirigido al personal comercial de Water Technologies Honduras con funciones de venta activas, aplicado durante el período octubre 2025 – marzo 2026.	Total de participantes: 17 personas Sexo: Hombre (13) 76% Mujer (04) 24% Contexto: Personal comercial encargado de la venta consultiva técnica en la empresa Water Technologies Honduras
Entrevista dirigida a los decisores institucionales responsables de la gestión del talento comercial, aplicada durante el período octubre 2025 – marzo 2026.	Total de participantes: 2 directivos (de 4 previstos; tasa de respuesta 50%) Desglose: respondieron la Dirección General y la Dirección Administrativa y Financiera, ambos con antigüedad mayor a tres años. Perspectiva: Decisores institucionales con conocimiento del proceso comercial y de las prácticas vigentes de gestión del talento; sus aportes se interpretan como percepciones cualitativas.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES EN LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La caracterización demográfica de los participantes permitió contextualizar los resultados del estudio y comprender la composición del grupo del cual provino la información analizada. A continuación, se describió el perfil del personal comercial encuestado de Water Technologies Honduras en función de su sexo, rango de edad, nivel y área de formación de base, antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa, todos ellos elementos que la matriz de operacionalización identificó como atributos relevantes para la interpretación posterior de los resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Distribución del personal comercial por sexo (n = 17)

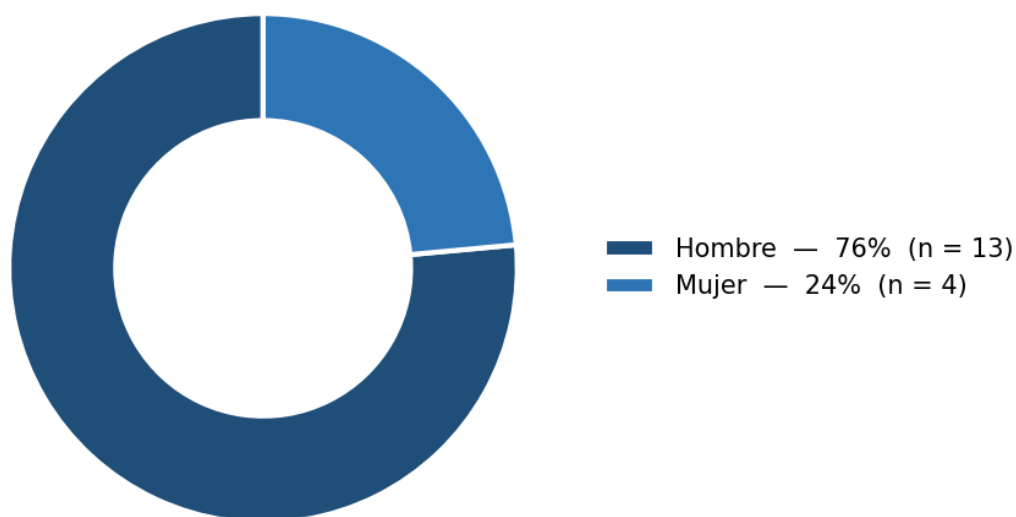


Figura 2. Distribución del personal comercial por género

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue dirigido a la totalidad del personal comercial de la empresa, conformado por diecisiete colaboradores, todos los cuales respondieron al instrumento, lo que representó una tasa de respuesta del 100% y permitió alcanzar la cobertura total del personal comercial prevista en el diseño metodológico. No obstante, en el caso de los decisores institucionales, de los cuatro previstos solo se obtuvieron dos respuestas completas, situación que se reconoce como una limitante del estudio.

En cuanto al sexo, el grupo se compuso mayoritariamente de hombres, con trece participantes que equivalen al 76%, frente a cuatro mujeres que equivalen al 24%, lo que evidenció una marcada predominancia masculina en el área comercial de la organización estudiada.

Tabla 5. Caracterización demográfica del personal comercial encuestado (n = 17)

Variable demográfica	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje
Sexo	Hombre	13	76 %
	Mujer	4	24 %
Rango etario	18 a 29 años	7	41 %

	30 a 39 años	5	29 %
	Mayor de 40 años	5	29 %
Nivel de estudios	Técnico o bachillerato técnico	8	47 %
	Universitario (grado)	5	29 %
	Educación primaria	4	24 %
Área de formación	Administración / Mercadeo / Negocios (perfil comercial)	6	35 %
	Ingeniería / Química / Afines (perfil técnico)	5	29 %
	Otras formaciones (técnico electricista, legal, jefe de almacén, INFOP, ninguna)	6	35 %
Antigüedad en el puesto	1 a 3 años	8	47 %
	Más de 3 años	8	47 %
	Menos de 1 año	1	6 %
Experiencia comercial previa	Ninguna	8	47 %
	1 a 3 años	5	29 %
	Más de 3 años	4	24 %

Fuente: Elaboración propia

Respecto al rango etario, la distribución se concentró de forma equilibrada entre los dos primeros grupos de edad: 7 colaboradores (equivalentes al 47%), se ubicaron entre los 18 y los 29 años, 5 (equivalentes al 29%) entre los 30 y 39 años, y otros 5 (equivalentes al 29%) fueron mayores de 40 años. Esta composición reflejó un equipo comercial predominantemente joven y en edad productiva, con presencia relevante de personal con mayor trayectoria etaria.

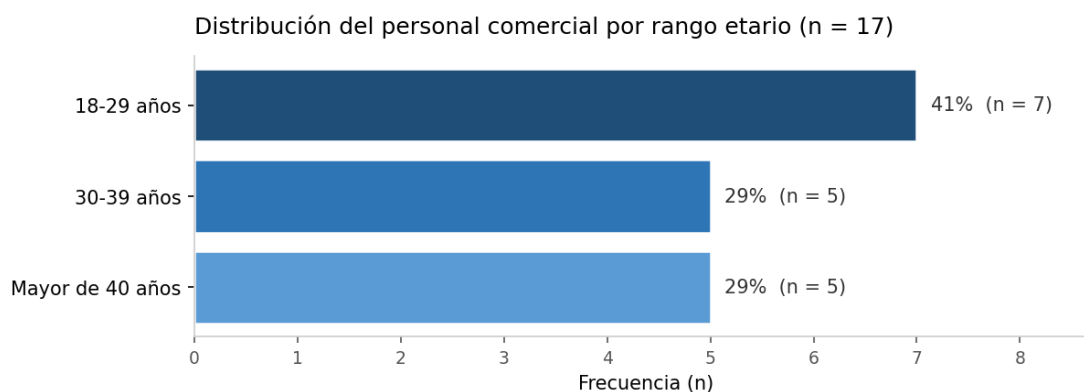


Figura 3. Distribución del personal comercial por rango etario.

Fuente: Elaboración propia

En relación con la formación de base, el nivel de estudios alcanzado se distribuyó en tres categorías: 8 colaboradores (equivalentes al 47%) contaban con formación o bachillerato técnicos, 5 (equivalentes al 29%) con estudios universitarios de grado y 4 de ellos (equivalentes al 24%) con educación primaria. En cuanto al área de formación declarada por los participantes, 6 (equivalentes al 35%) provenían de administración de empresas, mercadeo o negocios, configurando el perfil comercial definido en la operacionalización; cinco (equivalentes al 29%) provenían de ingeniería, química o tecnologías afines, configurando el perfil técnico; y los 6 restantes (equivalentes al 35%) declararon áreas heterogéneas que no encajan estrictamente en ninguna de las dos categorías previstas, entre ellas técnico electricista y refrigeración, formación legal, jefe de almacén, INFOP o ninguna formación específica.

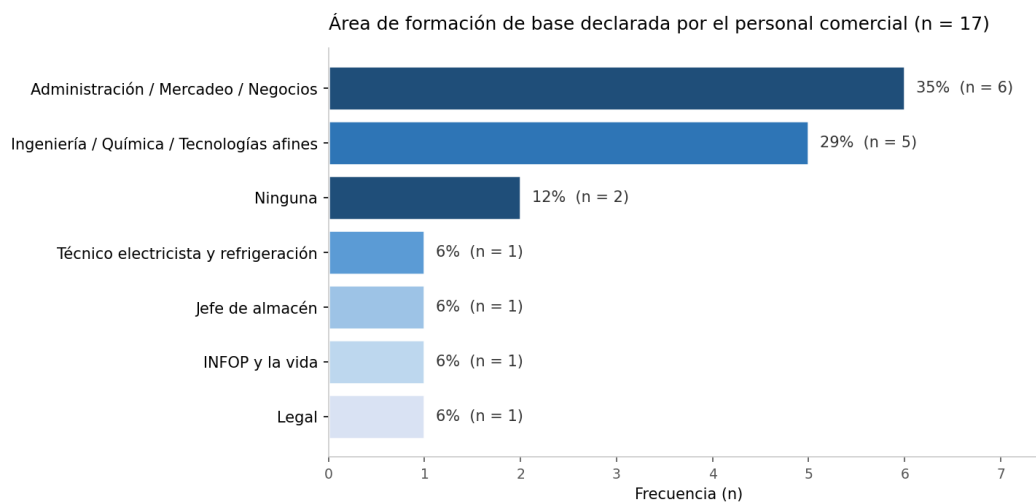


Figura 4. Área de formación de base declarada por el personal comercial.

Fuente: Elaboración propia

Este hallazgo demográfico fue de particular relevancia para el análisis comparativo posterior, dado que la operacionalización del estudio contemplaba originalmente la comparación entre dos grupos (perfil técnico y perfil comercial), y los datos empíricos revelaron que un tercio del personal comercial no se ubicaba en ninguno de los dos grupos previstos. Esta categoría emergente, denominada en lo sucesivo como perfil heterogéneo u otras formaciones, exigió una lectura matizada de los hallazgos y se incorporó al análisis como evidencia de la diversidad formativa real del equipo comercial de Water Technologies Honduras.

Finalmente, en cuanto a los factores individuales, la antigüedad en el puesto demostró que 8 participantes (equivalentes al 47%) tenían entre uno y tres años en el cargo, otros 8 participantes (equivalentes al 47%) más de tres años y solamente uno (equivalente al 6%) menos de un año.

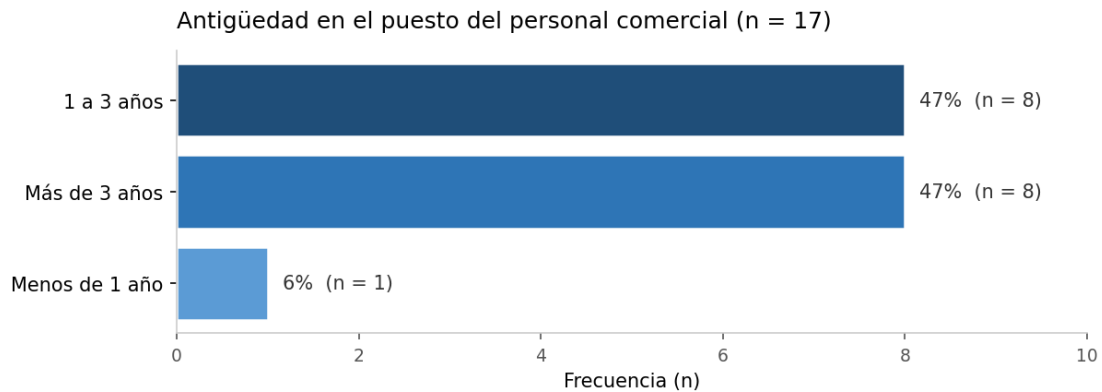


Figura 5. Antigüedad en el puesto del personal comercial
Fuente: Elaboración propia

La experiencia comercial previa al ingreso a la empresa indicó que 8 participantes (equivalentes al 47%) no contaban con experiencia previa en ventas, mientras que cinco (equivalentes al 29%) acumulaban entre uno y tres años y cuatro (equivalentes al 24%) más de tres años. Estos datos resultaron relevantes para el análisis del tercer objetivo específico, dado que la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa se incorporaron como factores individuales que podrían modular la relación entre el perfil de formación y el desempeño en ventas, en línea con la teoría del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005).

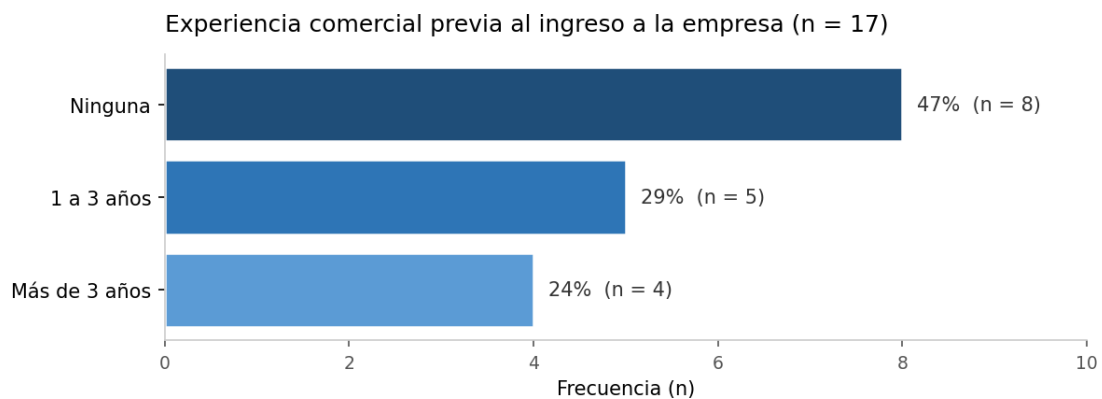


Figura 6. Experiencia comercial previa al ingreso a Water Technologies Honduras
Fuente: Elaboración propia

4.2.2 DETALLES DE LA MUESTRA

4.2.2.1 PARA ENCUESTAS

Como se mencionó anteriormente, se aplicó el cuestionario de autopercepción a la totalidad del personal comercial de la empresa, conforme a la estrategia de inclusión total del personal comercial. A continuación, se detalla la composición de los respondientes:

- 17 cuestionarios dirigidos al personal comercial de Water Technologies Honduras con funciones de venta activas durante el período octubre 2025 – marzo 2026, distribuidos según el perfil de formación declarado: 6 colaboradores con perfil comercial, 5 colaboradores con perfil técnico y 6 colaboradores con formaciones de otras áreas, no clasificables en las dos categorías previstas.

El logro de la cobertura total del personal comercial, sin pérdidas muestrales, constituyó una fortaleza metodológica del estudio, dado que permitió contar con la totalidad de las voces del equipo comercial en la operacionalización de las variables del diseño.

4.2.2.2 PARA LAS ENTREVISTAS

Se aplicó la guía de entrevista a los decisores institucionales correspondientes a las cuatro direcciones definidas en el diseño metodológico. De las cuatro direcciones previstas, se obtuvieron respuestas completas de dos:

- Dirección General
- Dirección Administrativa y Financiera

Ambos directivos tienen una antigüedad en la empresa mayor a tres años, lo que les da un conocimiento profundo del proceso comercial y de la gestión del talento. No obstante, esta baja participación es una limitación del estudio: por ello, los resultados de la entrevista se interpretan como las opiniones de dos directivos y no como datos representativos de todo el equipo directivo.

4.2.3 PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS

A continuación, se analizan los resultados correspondientes al primer objetivo específico, orientado a conocer el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras —clasificado en perfil técnico y perfil comercial— y a caracterizar su desempeño individual en ventas desde la perspectiva de los propios colaboradores. El análisis se realiza a través de dos ópticas: la autopercepción del personal comercial, obtenida mediante el cuestionario, y la valoración de los decisores institucionales, recogida mediante la entrevista semiestructurada. Los hallazgos se examinan en las cuatro dimensiones del desempeño definidas en el estudio: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida. La exposición sigue la secuencia de cuestionario, análisis, entrevista, análisis y síntesis, en coherencia con la triangulación de actores que sustenta la investigación.

4.2.3.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Para el primer objetivo específico, el instrumento denominado “*Cuestionario de autopercepción dirigido al personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026*” formuló preguntas específicas orientadas a recoger la formación académica de base —que permitió la clasificación en perfil técnico, perfil comercial y formaciones de otras áreas— y la autoevaluación de cada una de las cuatro dimensiones del desempeño individual en ventas. A partir de las respuestas obtenidas, se sistematizó la información que se presentó en la Tabla 6.

Tabla 6. Cuadro resumen sobre las preguntas del cuestionario dirigido al personal comercial de Water Technologies Honduras para la variable desempeño individual en ventas.

Dimensión	Pregunta	Opciones de respuesta	Resultado
Conocimiento del producto	1. ¿Cómo valora su nivel de conocimiento técnico de los productos y soluciones de tratamiento de agua que comercializa?	Muy bajo	12 %
		Bajo	12 %
		Medio	35 %
		Alto	35 %
		Muy alto	6 %
	2. ¿En qué medida considera que su formación de base le facilitó comprender los aspectos técnicos del producto?	Muy bajo	6 %
		Bajo	6 %

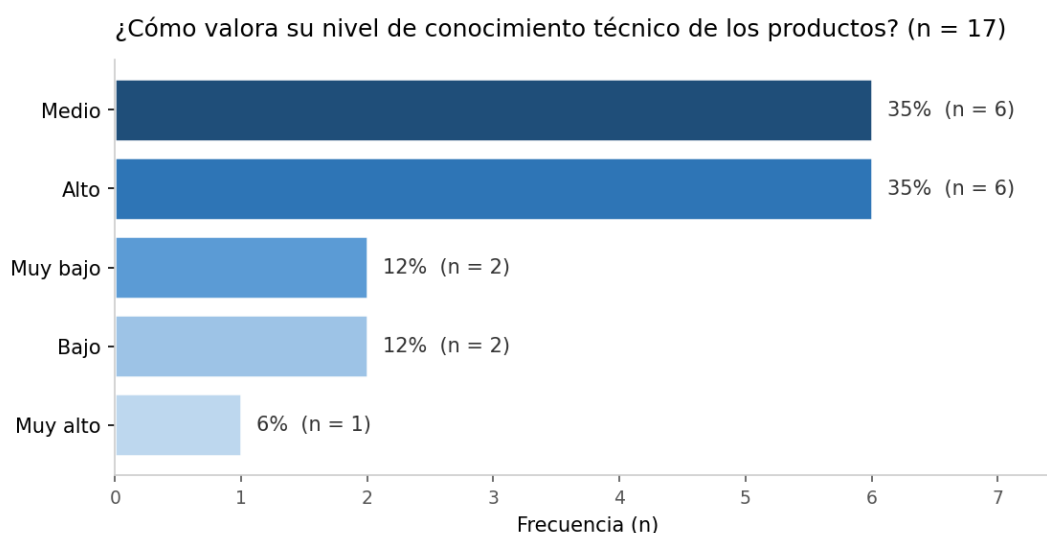
		Medio Alto Muy alto	65 % 24 % 0 %
0 %	3. ¿Con qué frecuencia su conocimiento del producto le permite responder con seguridad a las consultas del cliente?	Siempre Casi siempre A veces Rara vez	41 % 35 % 18 % 6 %
Gestión de relaciones con clientes	4. ¿Cómo valora su capacidad para establecer y mantener relaciones de confianza con los clientes?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	12 % 29 % 35 % 24 %
	5. ¿En qué medida logra identificar y comprender las necesidades del cliente durante la asesoría?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	6 % 53 % 35 % 6 %
	6. ¿Con qué frecuencia da seguimiento a sus clientes después de concretar o intentar una venta?	Siempre Casi siempre A veces Rara vez	29 % 24 % 35 % 12 %
Habilidades de cierre	7. ¿Cómo valora su habilidad para cerrar ventas de manera efectiva?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	12 % 18 % 35 % 24 % 12 %
	8. ¿En qué medida maneja adecuadamente las objeciones del cliente para concretar la venta?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	6 % 12 % 47 % 29 % 6 %
	9. ¿Con qué frecuencia logra convertir una oportunidad comercial en una venta concretada?	Siempre Casi siempre A veces Rara vez	12 % 35 % 29 % 24 %
Efectividad comercial percibida	10. ¿Cómo percibe su nivel general de efectividad comercial en el período evaluado?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	12 % 47 % 35 % 6 %
	11. ¿En qué medida considera que ha alcanzado las metas comerciales asignadas a su cargo?	Totalmente En gran medida Parcialmente No las ha alcanzado	12 % 41 % 24 % 24 %
	12. ¿Cómo valora su aporte a la captación de nuevos clientes para la empresa?	Muy bajo Bajo Medio	6 % 59 % 29 %

		Alto Muy alto	6 %
--	--	------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

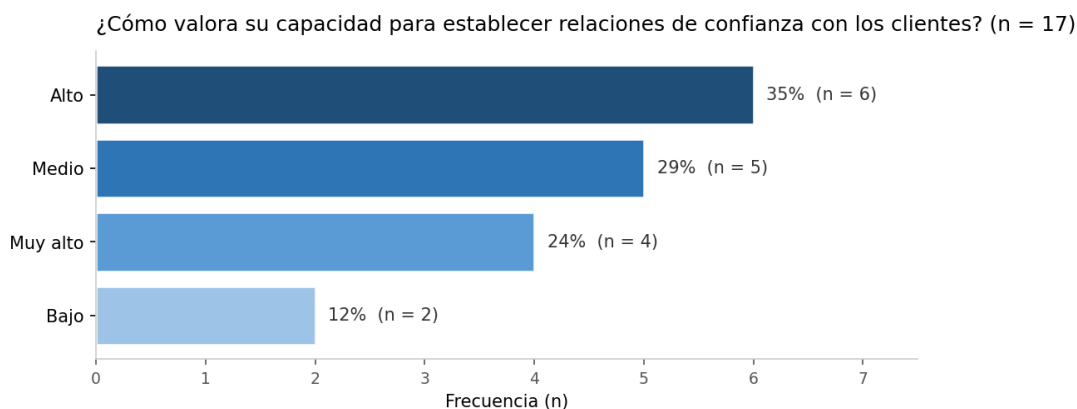
Con el fin de ilustrar gráficamente los resultados de cada una de las cuatro dimensiones evaluadas, se incorporaron a continuación las figuras correspondientes a una pregunta representativa por dimensión, en línea con los criterios de presentación de hallazgos recomendados para los estudios de caso aplicado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Figura 7. Autoevaluación del conocimiento técnico de los productos (dimensión Conocimiento del producto).



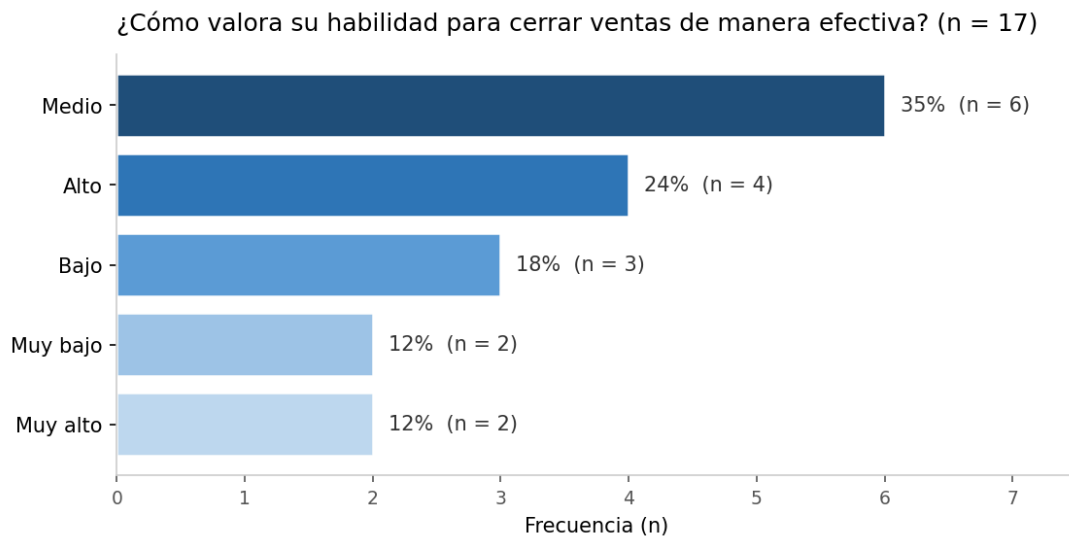
Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Autoevaluación de la capacidad de establecer relaciones de confianza (dimensión Gestión de relaciones con clientes).



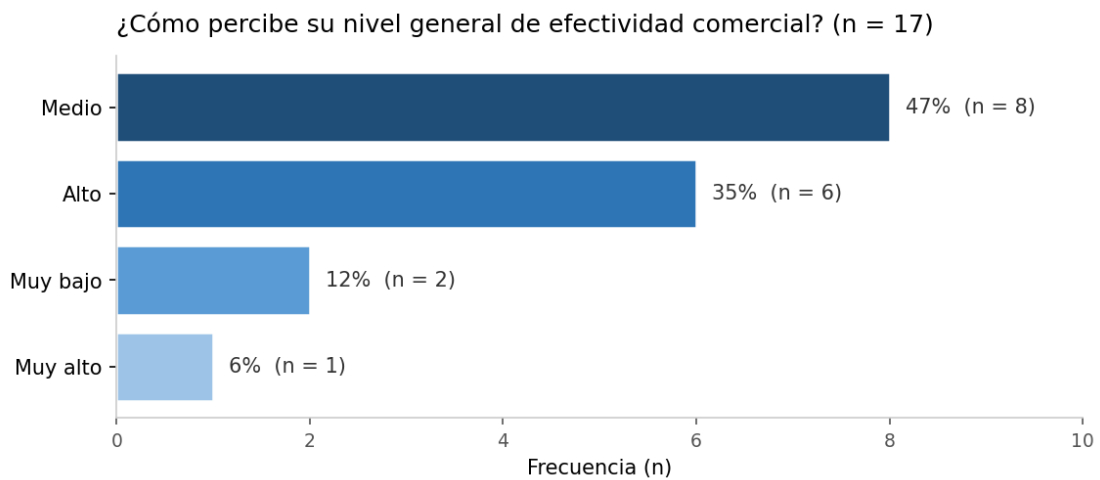
Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Autoevaluación de la habilidad para cerrar ventas (dimensión Habilidades de cierre).



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Autoevaluación del nivel general de efectividad comercial (dimensión Efectividad comercial percibida).



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

El análisis interpretativo de los hallazgos del cuestionario se orientó a caracterizar, desde la voz del propio personal comercial, el desempeño individual en ventas en cada una de las cuatro dimensiones definidas en la operacionalización. La interpretación se construyó a la luz de las dos teorías de sustento del estudio: la teoría del capital humano de Becker (1964), que entiende la formación como una inversión cuyo retorno se manifiesta en la productividad laboral, y la teoría del ajuste persona-puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), que sostiene que la congruencia entre las características formativas del individuo y las demandas del puesto se asocia con un mejor desempeño.

Conocimiento del producto. En esta primera dimensión, el conocimiento técnico autoevaluado se distribuyó en partes iguales entre los niveles medio y alto, cada uno con un 35% de los respondientes, mientras que un veinticuatro por ciento se ubicó en los niveles bajo o muy bajo y solamente un 6% se auto percibió en nivel muy alto. Al consultarse en qué medida la formación de base les facilitó comprender los aspectos técnicos del producto, la respuesta se concentró marcadamente en el nivel medio (65% de los participantes), mientras que apenas el 24% consideró que su formación le facilitó dichos aspectos en un nivel alto. La frecuencia con la que el conocimiento del producto les permitió responder con seguridad a las consultas del cliente, en cambio, sí alcanzó un nivel alto agregado, dado que el 76% por ciento respondió que siempre o casi siempre logra hacerlo. La lectura conjunta de estos tres indicadores sugiere que existe una brecha entre el conocimiento operativo del producto (que es alto en términos de respuesta al cliente) y el aporte que la formación de base hizo a la comprensión técnica, que fue solo medio. Esta brecha es consistente con lo señalado por Becker (1964) sobre el carácter específico del capital humano: la mayor parte del conocimiento técnico aplicable a los productos de tratamiento de agua parece haber sido adquirida en el puesto y no aportada por la formación inicial.

Gestión de relaciones con clientes. En la segunda dimensión, la capacidad autoevaluada para establecer relaciones de confianza con los clientes presentó el mejor perfil agregado del cuestionario: un cincuenta y nueve por ciento se auto percibió en niveles alto o muy alto, mientras que solamente el doce por ciento se ubicó en nivel bajo. La identificación y comprensión de las necesidades del cliente, sin embargo, presentó una valoración más conservadora: el cincuenta y

tres por ciento se auto percibió en nivel medio y el cuarenta y uno por ciento en alto o muy alto. Por último, la frecuencia con que se realizó seguimiento a los clientes luego de concretar o intentar una venta arrojó un dato relevante: solo el cincuenta y tres por ciento manifestó hacerlo siempre o casi siempre, mientras que el cuarenta y siete por ciento restante lo hizo a veces o rara vez. Esta dimensión, en su conjunto, mostró fortalezas en el primer contacto y la generación de confianza, pero debilidades en la fase posterior de seguimiento sistemático, lo que constituye un área de mejora consistente con los planteamientos de Rackham (1988) sobre la venta consultiva, donde el seguimiento es tan importante como el cierre.

Habilidades de cierre. En la tercera dimensión, la habilidad autoevaluada para cerrar ventas de manera efectiva se distribuyó de forma más dispersa: el treinta y cinco por ciento en nivel medio, el treinta y seis por ciento en alto o muy alto, y un treinta por ciento en bajo o muy bajo. La capacidad para manejar adecuadamente las objeciones del cliente se concentró en el nivel medio, con un cuarenta y siete por ciento, seguida del veintinueve por ciento en alto. La frecuencia con que el personal logró convertir una oportunidad comercial en una venta concretada mostró el dato más crítico: solo el cuarenta y siete por ciento indicó hacerlo siempre o casi siempre, mientras que el cincuenta y tres por ciento restante respondió a veces o rara vez. Esta es la dimensión en la que se concentró la mayor heterogeneidad de respuestas y, simultáneamente, los menores niveles agregados de autopercepción positiva. Bajo la lente del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991), este resultado sugiere que la convergencia entre las competencias formativas y las demandas del cierre comercial está menos consolidada que en otras dimensiones.

Efectividad comercial percibida. En la cuarta dimensión, la efectividad comercial general se auto percibió en niveles medio o alto en un ochenta y dos por ciento agregado —cuarenta y siete por ciento medio y treinta y cinco por ciento alto—. El alcance de las metas comerciales fue donde el cuestionario reveló una distribución más exigente: el cincuenta y tres por ciento manifestó haberlas alcanzado totalmente o en gran medida, pero el cuarenta y ocho por ciento restante se ubicó en parcial o directamente declaró no haberlas alcanzado. La captación de nuevos clientes, por su parte, fue autoevaluada predominantemente en nivel medio —cincuenta y nueve por ciento—, con un veintinueve por ciento adicional en nivel alto. Este patrón mostró un equipo que

se auto percibió funcional pero no sobresaliente en términos de resultados comerciales, hallazgo que se alinea con la evidencia documentada por Rodríguez Vargas et al. (2024) sobre la asociación entre capital humano y desempeño en ventas en contextos latinoamericanos.

Opinión del investigador. Desde la óptica del equipo investigador, la caracterización autoevaluada del desempeño individual en ventas reveló un patrón consistente en las cuatro dimensiones: la mayor parte del personal comercial se ubicó en niveles medios de autopercepción, con porcentajes minoritarios en los extremos alto-muy alto o bajo-muy bajo. Este hallazgo sugiere que el equipo se auto percibe funcional, sin grandes fortalezas, ni grandes debilidades, lo cual es coherente con el dato del cuarto objetivo donde el cien por ciento declaró haber necesitado adquirir conocimientos adicionales. Bajo la teoría del capital humano (Becker, 1964), esta lectura indica que la formación de base aportó capital humano general transferible, pero el capital humano específico —el vinculado a la venta consultiva técnica de productos de tratamiento de agua— se construyó mayoritariamente en el puesto, lo que explica tanto la concentración en niveles medios como la demanda explícita de formación complementaria.

4.2.3.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

Para el primer objetivo específico, en el instrumento denominado *Guía de entrevista semiestructurada dirigida a los decisores institucionales de Water Technologies Honduras*, se formularon preguntas abiertas orientadas a recoger desde la voz institucional el perfil de formación identificado en el personal comercial, la influencia de la formación de base en la preparación inicial del puesto y la noción general de un buen desempeño en ventas según el perfil del colaborador. A partir de las respuestas obtenidas de los dos decisores entrevistados, se sistematizó la información que se presentó en la Tabla 7.

Tabla 7. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a la caracterización del perfil y del desempeño.

Pregunta	Dirección entrevistada	Respuesta
		Como gerente estoy constantemente apoyando al departamento de ventas con ideas sobre nuevos tipos de acercamientos con los clientes y potenciales nuevos

Pregunta	Dirección entrevistada	Respuesta
1. ¿Cuál es el papel de su en la gestión, selección o desarrollo del personal comercial de Water Technologies Honduras?	Dirección Administrativa y Financiera	clientes, ideas sobre nuevas aplicaciones de nuestros productos para necesidades del mercado, así como apoyo en el diseño y refinamiento de soluciones puntuales.
	Dirección General	Entrevistar y votar sobre contratar o no. Dirigir y capacitar en técnicas de ventas, acompañar en visitas y seguimiento de clientes hasta cerrar la venta.
2. Desde su rol, ¿cómo definiría un buen desempeño en ventas en el contexto de la venta consultiva técnica que realiza la empresa?	Dirección Administrativa y Financiera	Un buen desempeño en ventas, aparte de cumplir las metas propuestas, sería indagar constantemente en la calidad de los negocios que se traen a la empresa.
	Dirección General	No entiendo la pregunta. ¿La idea es que no me califique mi propio desempeño? «En el contexto de la venta consultiva técnica» me perdí.
3. ¿Qué perfiles de formación profesional identifica actualmente en el personal comercial, y cómo los clasificaría entre perfil técnico y perfil comercial?	Dirección Administrativa y Financiera	65 % comercial, 35 % técnico.
	Dirección General	Ingenieros civiles, industriales y eléctricos como perfil técnico. Psicólogos con especialización en ventas o personas con estudios en neurociencias y neurociencias aplicadas a ventas con perfil comercial. Ciertamente, para las ventas en Water Tech requerimos ambos perfiles, técnicos y con conocimientos en desarrollo de ventas.
4. Desde su experiencia, ¿de qué manera la formación de base del colaborador influye en su preparación inicial para el puesto de ventas?	Dirección Administrativa y Financiera	Entrenamiento en neuro ventas y motivación personal, así como relaciones humanas.
	Dirección General	Sí, creo que un buen vendedor debe tener características innatas o haber desarrollado ciertas habilidades, por ejemplo: 1. Saber escuchar. 2. Tener capacidad de síntesis y responder de forma puntual las preguntas de los clientes, siempre resaltando la mayor eficiencia operativa de nuestros diseños. 3. Debe ser resiliente, no darse por vencido ni desmotivarse con un no. 4. Debe ser amigable. 5. Debe ser creativo para presentar los beneficios que el cliente obtiene con nuestros diseños. Esta preparación básica es esencial para un vendedor exitoso en WTC.
5. En términos generales, ¿qué entiende usted por un buen desempeño en ventas según el perfil de formación del colaborador, antes de entrar al detalle por dimensión?	Dirección Administrativa y Financiera	Un buen vendedor debe tener la actitud correcta, automotivarse constantemente y tener claro que siempre se debe seguir aprendiendo para mejorar; sistematizar su trabajo desde la prospección hasta el seguimiento.
	Dirección General	Un asesor comercial con buen desempeño es aquel capaz de: 1. Llegar a nuevos clientes y generar una nueva cartera. 2. Recuperar clientes perdidos. 3. Mantener relaciones comerciales de mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

El análisis interpretativo de las respuestas obtenidas de los dos decisores institucionales reveló elementos relevantes para la caracterización del perfil de formación profesional y del desempeño esperado del personal comercial. Esta interpretación se construyó desde el marco de la teoría del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005) y la teoría del capital humano (Becker, 1964), atendiendo además al carácter consultivo de la venta en el sector de tecnología para el tratamiento del agua (Johnston y Marshall, 2016; Rackham, 1988).

Configuración del perfil identificado. La estimación cualitativa de uno de los decisores (65% perfil comercial y 35% perfil técnico) resultó parcialmente coincidente con la composición empírica del cuestionario, que reveló un treinta y cinco por ciento de perfil comercial y un veintinueve por ciento de perfil técnico. La diferencia se explicó por el tercer grupo emergente de los datos —el treinta y cinco por ciento de formaciones heterogéneas— que la voz directiva no registró espontáneamente. El segundo decisor, por su parte, no expresó una distribución porcentual sino una caracterización por carreras representativas, asociando el perfil técnico con ingenierías diversas y el perfil comercial con formaciones en psicología, neurociencias o ventas. Esta segunda lectura es coherente con la operacionalización del estudio y con la literatura sobre venta consultiva técnica (Rackham, 1988).

Concepción del buen desempeño y rol formativo. Los dos decisores convergieron en que el buen desempeño en ventas consultivas no se agota en el cumplimiento de metas: incluye la calidad de los clientes incorporados, la capacidad de generar y mantener cartera, la sistematización del trabajo y la resiliencia frente a la negativa. Ambos atribuyeron a la formación de base un rol parcial en la preparación inicial: el primer decisor enfatizó la formación complementaria en neuro ventas, motivación y relaciones humanas, mientras que el segundo subrayó habilidades innatas o desarrolladas como la escucha, la síntesis, la resiliencia, la amigabilidad y la creatividad. Esta convergencia es consistente con Kristof-Brown et al. (2005), quienes identifican el ajuste persona-puesto como un constructo multidimensional que excede la formación académica de base.

Opinión del investigador. Desde la óptica del equipo investigador, las dos voces directivas reflejaron una mirada institucional que reconoció el valor de ambos perfiles formativos —técnico y comercial— pero que situó las competencias decisivas del buen desempeño en habilidades transversales y en el aprendizaje organizacional posterior al ingreso. Esta lectura institucional resultó coherente con la autopercepción del personal comercial, que también ubicó la mayor parte de su desempeño en niveles medios y reconoció universalmente la necesidad de adquirir conocimientos adicionales. Ambas voces, por tanto, apuntaron a un mismo diagnóstico: la formación de base, considerada de manera aislada, no fue percibida como predictora suficiente del desempeño comercial en la organización estudiada.

4.2.3.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

La triangulación entre la autopercepción del personal comercial y la valoración institucional de los decisores arrojó tres convergencias centrales respecto al primer objetivo específico. En primer lugar, ambas voces coincidieron en que la composición del equipo comercial de Water Technologies Honduras es heterogénea en términos de formación de base, con presencia de perfil técnico, perfil comercial y un tercer grupo de formaciones diversas que la operacionalización inicial no anticipó. En segundo lugar, ambas voces describieron un desempeño predominantemente funcional, ubicado mayoritariamente en niveles medios en las cuatro dimensiones evaluadas, sin grandes fortalezas o debilidades auto atribuidas o atribuidas en ninguna dimensión específica. En tercer lugar, ambas voces coincidieron en que la formación de base aportó solo parcialmente a la preparación para el puesto, y que las competencias decisivas se construyeron en gran medida en el ejercicio del cargo, lo que se reflejó tanto en la concentración de respuestas en niveles medios como en el reconocimiento institucional del rol formativo complementario.

Esta síntesis, interpretada bajo las dos teorías de sustento, sugirió que en Water Technologies Honduras el capital humano específico (siguiendo la distinción de Becker (1964) y el ajuste persona-puesto) en términos de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005)— se construyeron de manera predominantemente endógena al puesto, más allá del aporte de la formación inicial. Este hallazgo del primer objetivo específico estableció una base interpretativa relevante para el análisis comparativo entre perfiles que se desarrolló en el siguiente apartado, así

como para la formulación posterior del lineamiento de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial.

4.2.4 DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO EN VENTAS ENTRE EL PERFIL TÉCNICO Y EL PERFIL COMERCIAL

En este apartado se presentaron los resultados correspondientes al segundo objetivo específico, dirigido a analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las cuatro dimensiones del desempeño para determinar en cuáles se observó mayor divergencia entre ambos grupos. Los hallazgos se construyeron a partir del contraste entre la autopercepción del personal comercial recogida en el cuestionario y la valoración de los decisores institucionales obtenida en las entrevistas.

4.2.4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Para el segundo objetivo específico, el cuestionario formuló preguntas específicas orientadas a recoger desde la voz del personal comercial el grado de ajuste percibido entre la formación de base y las exigencias del puesto, así como su valoración explícita sobre cuál perfil de formación resultó más adecuado para el rol comercial en la empresa. Las preguntas y los resultados se sintetizaron en la Tabla 8.

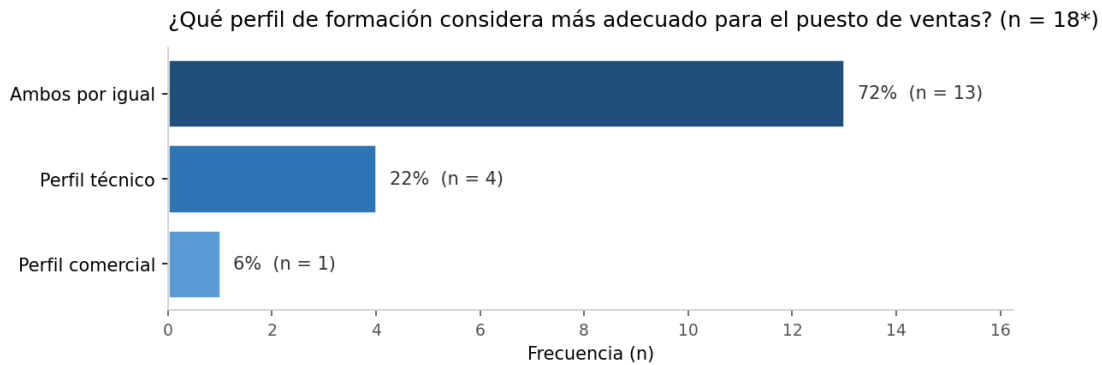
Tabla 8. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a las diferencias en el desempeño entre perfiles.

Nº	Pregunta	Opciones de respuesta	Resultado
13	¿En qué medida su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto de ventas que desempeña?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	0% 18% 59 % 18 % 6 %
15	Desde su experiencia, ¿qué perfil de formación considera más adecuado para el puesto de ventas en esta empresa?	Perfil técnico Perfil comercial Ambos por igual	22 % 6 % 72 %

Fuente: Elaboración propia

Como ilustración gráfica de estos hallazgos, se presentó la Figura 11 con los resultados de la pregunta sobre el perfil más adecuado para el puesto de ventas según la percepción del propio personal comercial.

Figura 11. Perfil de formación considerado más adecuado para el puesto de ventas, según el personal comercial.



Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Ajuste percibido entre la formación y las exigencias del puesto. El 59% del personal comercial calificó como medio el grado en que su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto de ventas, mientras que solamente el 24% lo calificó como alto o muy alto y el 18% como bajo. Este resultado evidenció una percepción de ajuste persona-puesto moderado, lo que en términos de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005) sugiere que la congruencia entre las características formativas del individuo y las demandas del puesto está parcialmente lograda en ambos perfiles presentes en la organización. Ningún subgrupo de perfil formativo (ni el técnico ni el comercial) se auto percibió como completamente ajustado al puesto, lo que se relaciona con el hallazgo posterior donde el cien por ciento del personal declaró haber necesitado conocimientos adicionales para desempeñar su trabajo.

Perfil considerado más adecuado para el puesto. El hallazgo más relevante de este apartado fue la posición ampliamente mayoritaria del personal comercial respecto a la idoneidad de los perfiles: el 72% consideró que ambos perfiles (técnico y comercial) son por igual adecuados para el puesto de ventas en la empresa, frente al 22% que prefirió el perfil técnico y solamente un 6% que prefirió el perfil comercial. Esta convicción mayoritaria del propio personal (que es quien diariamente ejerce la venta consultiva técnica) constituye un insumo crítico para la interpretación

de las diferencias entre perfiles. Lejos de sostener una superioridad de uno sobre el otro, la voz del personal sugiere que la efectividad en ventas depende de una combinación de competencias técnicas y comerciales, posición que es consistente con la literatura sobre venta consultiva técnica (Rackham, 1988; Johnston y Marshall, 2016) y con los enfoques contemporáneos de gestión del talento por competencias (Organización Internacional del Trabajo [OIT] y CINTERFOR, 2017; Chiavenato, 2017).

Opinión del investigador. Desde la óptica del equipo investigador, los hallazgos del cuestionario revelaron una posición articulada del personal comercial que matizó la lógica inicialmente comparativa del estudio. El personal no se ubicó preferencialmente en uno u otro perfil, sino que reconoció que la efectividad en el puesto requiere de ambos. Bajo la perspectiva del capital humano (Becker, 1964), este hallazgo sugiere que el capital humano específico requerido por la organización (esto es, el conocimiento aplicable a la venta consultiva de soluciones de tratamiento de agua) combina componentes técnicos y comerciales, sin que ninguno de los dos por separado resulte suficiente. La diferenciación más relevante entre perfiles, por tanto, no debería ubicarse en la pregunta sobre cuál perfil es mejor, sino en cuáles dimensiones específicas del desempeño manifiestan mayor divergencia entre los grupos, asunto que se profundizó en la voz institucional.

4.2.4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

Para el segundo objetivo específico, la guía de entrevista incorporó preguntas específicas orientadas a recoger desde la voz institucional las diferencias observadas entre el perfil técnico y el perfil comercial en cada una de las cuatro dimensiones del desempeño, así como la identificación de la dimensión donde la diferencia se manifestó de manera más marcada. La información sistematizada se presentó en la Tabla 9.

Tabla 9. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a las diferencias entre perfiles.

Pregunta	Dirección entrevistada	Respuesta
	Dirección Administrativa y Financiera	Al manejar una empresa que diseña soluciones de ingeniería, el conocimiento del producto para nosotros es fundamental; el vendedor debe cruzar una temporada de

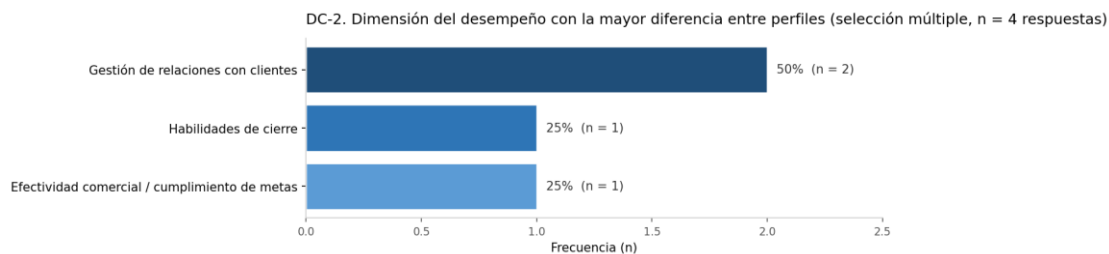
Pregunta	Dirección entrevistada	Respuesta
6. Conocimiento del producto: al comparar ambos perfiles, ¿quiénes suelen dominar mejor los aspectos técnicos del producto? Describa un caso concreto que lo ilustre.		aprendizaje y absorción de conocimiento previo, con acompañamiento técnico en las visitas al menos hasta que la curva de aprendizaje se supere, así como un buen soporte en esta área.
	Dirección General	En teoría, el perfil ideal para dominar un producto son los ingenieros; sin embargo, yo soy economista y mi manejo de productos es muy profundo: conozco las características, los requisitos para la operación eficiente de los productos y los beneficios que nuestros productos brindan. En la práctica, el asesor que va a dominar los productos será el que más se obsesione con conocerlos.
7. Gestión de relaciones con clientes: ¿qué diferencias observa entre el perfil técnico y el comercial al establecer confianza e identificar las necesidades del cliente?	Dirección Administrativa y Financiera	El vendedor debe saber cómo comportarse según el cliente con el que interactúa. En nuestra área, en el primer contacto siempre es necesario mostrar un contundente dominio del tema y pasar a lo casual lo más rápido posible; una vez creada la confianza, con el cliente se pasa al tema de relaciones humanas totalmente.
	Dirección General	En el perfil técnico resaltó el lenguaje técnico y la capacidad de entender los requerimientos técnicos del cliente. Del perfil comercial resaltó la capacidad de escuchar y entender las necesidades del cliente. En general, creo que ambos perfiles se pueden desarrollar y fortalecer las áreas técnicas o comerciales con buena voluntad.
8. Habilidades de cierre: ¿en cuál de los dos perfiles observa mayor habilidad para cerrar ventas y manejar objeciones? ¿A qué lo atribuye?	Dirección Administrativa y Financiera	Definitivamente el perfil comercial siempre tendrá la ventaja en el cierre de una venta, ya que sus objetivos están claros; el perfil técnico analiza más la situación y esto le da pausas al cliente muy largas que le hacen dudar de su decisión final.
	Dirección General	Creo que el perfil comercial tiene mayor habilidad para cerrar ventas y manejar objeciones, y esto se debe al conocimiento del funcionamiento del cerebro y cómo estimular reacciones a conveniencia.
9. Efectividad comercial: ¿qué perfil tiende a alcanzar con más consistencia las metas comerciales y la captación de nuevos clientes? ¿Por qué cree que ocurre así?	Dirección Administrativa y Financiera	El perfil comercial siempre es más destacado en esta área, pues es en lo que debe enfocarse; el perfil técnico toma un cliente y lo desarrolla, sin embargo, no genera volumen. El crecimiento de un cliente desarrollado es bueno para la organización, pero puede tomar años.
	Dirección General	Esto no es palabra santa; de hecho, creo que un ingeniero con habilidades innatas de comunicación y sociabilidad podrá mostrar mucha consistencia captando y manteniendo clientes. En definitiva, saber escuchar y leer las necesidades expresadas y no expresadas por el cliente, y tener la habilidad de hacer ver los beneficios al proceso de producción del cliente, será quien tenga mayor éxito.

Pregunta	Dirección entrevistada	Respuesta
10. De las cuatro dimensiones anteriores (conocimiento del producto, gestión de relaciones, cierre y efectividad), ¿en cuál considera que la diferencia entre perfil técnico y comercial es más marcada?	Dirección Administrativa y Financiera	Definitivamente, gestión de relaciones y cierre: quien tiene una buena relación con el cliente tiene la mayor parte del negocio servido, solo necesita cerrarlo.
	Dirección General	Creo que la gestión de relaciones de respeto y confianza mutua (esto incluye entender las necesidades del cliente) es la clave para cerrar ventas y ser efectivo.
11. ¿Recuerda algún episodio en que un colaborador compensara una debilidad propia de su perfil de formación con otra fortaleza? Descríbalo.	Dirección Administrativa y Financiera	Hace poco uno de los vendedores tuvo un serio problema con su cliente, pues la solución que se le vendió no funcionó. Al verse totalmente atrapado y con la relación a punto de romperse, hizo lo que más le cuesta a un orgulloso vendedor: pidió ayuda. En reunión se logró identificar el problema y un camino viable para resolverlo sin afectar el bolsillo del cliente y seguir sirviéndole. Esta nueva habilidad le ayudó a que, en vez de frustrarse y desmotivarse de las ventas, le diera fuerzas y confianza para seguir adelante.
	Dirección General	Sí, claro; en la actualidad un vendedor sin total conocimiento técnico ha errado en detallar un producto, pero la buena relación social con el cliente lo ha llevado a enderezar la venta y cerrarla.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, el bloque cerrado de la entrevista incorporó preguntas específicas para la Dirección General y la Dirección de Proyectos y Operaciones, cuyos resultados se presentaron en las figuras siguientes y complementaron las respuestas abiertas.

Figura 12. Dimensión del desempeño con la mayor diferencia entre perfiles, según los decisores (Dirección General).



Fuente: Elaboración propia

4.2.4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

El análisis interpretativo de la voz institucional reveló dos convergencias explícitas entre los dos decisores entrevistados, las cuales constituyeron hallazgos centrales para el segundo objetivo específico del estudio. Estas convergencias se interpretaron a la luz de la teoría del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005) y de la literatura especializada sobre habilidades del vendedor consultivo (Rackham, 1988; Rodriguez et al., 2023).

Convergencia 1. *Habilidades de cierre como ventaja del perfil comercial.* Los dos decisores coincidieron explícitamente en que el perfil comercial mostró una ventaja diferencial en las habilidades de cierre y manejo de objeciones. El primer decisor lo explicó por la claridad de objetivos del perfil comercial frente a la tendencia analítica del perfil técnico, que genera pausas susceptibles de generar dudas en el cliente; el segundo lo explicó por el conocimiento aplicado del funcionamiento cognitivo aportado por la formación en neuro ventas. Esta convergencia es consistente con los hallazgos del cuestionario, donde la dimensión de cierre presentó la mayor dispersión de respuestas y los niveles más críticos de autopercepción, y con la literatura especializada que asocia la formación comercial con la internalización de marcos persuasivos y de negociación (Rackham, 1988; Johnston y Marshall, 2016).

Convergencia 2. *Gestión de relaciones como dimensión más diferenciadora.* Los dos decisores coincidieron también en señalar que la gestión de relaciones con clientes es la dimensión donde la diferencia entre perfiles se manifiesta de manera más marcada. Esta convergencia se vio reforzada por el bloque cerrado de la entrevista, donde el cincuenta por ciento de las respuestas dirigidas a la Dirección General seleccionó esta misma dimensión como la de mayor diferencia, frente a un veinticinco por ciento para las habilidades de cierre y otro veinticinco por ciento para la efectividad comercial. Es decir, tanto en las respuestas abiertas como en las respuestas cerradas, la voz institucional ubicó en la gestión de relaciones la principal frontera competencial entre el perfil técnico y el perfil comercial.

Conocimiento del producto y compensaciones entre perfiles. Respecto al conocimiento del producto, los dos decisores matizaron la idea de una ventaja automática del perfil técnico. El primero subrayó que esa ventaja se construye mediante una curva de aprendizaje con acompañamiento técnico inicial; el segundo, siendo él mismo economista, evidenció con su propia trayectoria que el dominio del producto puede alcanzarse en perfiles no técnicos si media obsesión y voluntad de aprendizaje. Esta lectura matizó la hipótesis del capital humano específico (Becker, 1964) aplicada al perfil técnico: el capital específico no se adquiere automáticamente por contar con formación técnica de base, sino que se construye en interacción con el puesto. Los dos episodios narrados en la pregunta once —donde un vendedor compensó una debilidad de su perfil con una fortaleza distinta— confirmaron empíricamente la posibilidad de compensaciones entre perfiles, hallazgo central para la formulación del lineamiento de selección.

Opinión del equipo investigador. Desde la óptica del equipo investigador, la voz institucional confirmó dos diferencias diferenciales claras entre los perfiles —ventaja comercial en cierre y mayor heterogeneidad en gestión de relaciones— y, simultáneamente, relativizó la atribución automática del conocimiento del producto al perfil técnico. La convergencia directiva en estos dos puntos sustanciales —cierre y gestión de relaciones— resultó particularmente robusta dado que provino de dos decisores que respondieron de manera independiente y desde trayectorias formativas distintas, lo cual fortaleció la credibilidad del hallazgo bajo los criterios de saturación y consistencia que la literatura señala para los estudios cualitativos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

4.2.4.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

La triangulación entre la autopercepción del personal comercial y la valoración institucional de los decisores arrojó, para el segundo objetivo específico, una convergencia analítica significativa. La dimensión donde se concentró la mayor divergencia entre el perfil técnico y el perfil comercial fue la gestión de relaciones con clientes —explícitamente identificada por los dos decisores y respaldada por el cincuenta por ciento del bloque cerrado—, seguida de las habilidades de cierre, donde la ventaja del perfil comercial fue afirmada de manera unánime por la voz

institucional y se correspondió con la dimensión donde el cuestionario del personal mostró mayor dispersión de respuestas.

Simultáneamente, ambas voces matizaron la lectura competitiva entre perfiles: el personal comercial, en su gran mayoría —72%—, consideró que ambos perfiles son adecuados por igual para el puesto; y los decisores institucionales reconocieron episodios concretos de compensación entre perfiles, donde un colaborador suplió la debilidad de su formación de base con una fortaleza complementaria. Esta convergencia matizada permitió responder al segundo objetivo específico no únicamente identificando la dimensión de mayor divergencia entre perfiles, sino reconociendo que dicha divergencia es compensable mediante la combinación de formación y experiencia, asunto que se desarrolló en el tercer objetivo. Este hallazgo es consistente con Kristof-Brown et al. (2005), quienes documentan que el ajuste persona-puesto opera como un constructo dinámico que admite construcción y compensación a lo largo de la trayectoria laboral.

4.2.5 CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN EL PERFIL DE FORMACIÓN, INTEGRANDO LOS FACTORES INDIVIDUALES

En este apartado se presentaron los resultados correspondientes al tercer objetivo específico, orientado a definir la relación entre el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas, integrando en el análisis la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales. Se buscó describir cómo se presentaron estos factores en cada grupo, junto con las diferencias de rendimiento observadas entre el perfil técnico y el perfil comercial, atendiendo a la hipótesis teórica derivada de Kristof-Brown et al. (2005), según la cual el ajuste persona-puesto admite construcción dinámica a través de la trayectoria laboral.

4.2.5.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Para el tercer objetivo específico, el cuestionario formuló preguntas orientadas a recoger la percepción del personal comercial sobre el alcance de las metas, el aporte a la captación de clientes y la necesidad de adquirir conocimientos adicionales para desempeñar el trabajo, así como sobre los factores individuales de antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa, recogidos como variables demográficas en la caracterización inicial. Los resultados se sistematizaron en la Tabla 10.

Tabla 10. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a la relación perfil–desempeño y a los factores individuales.

N°	Pregunta	Opciones de respuesta	Resultado
—	Antigüedad en el puesto (factor individual).	Menos de 1 año 1 a 3 años Más de 3 años	6 % 47 % 47 %
—	Experiencia comercial previa al ingreso (factor individual).	Ninguna 1 a 3 años Más de 3 años	47 % 29 % 24 %
10	¿Cómo percibe su nivel general de efectividad comercial en el período evaluado?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	12 % 47 % 35 % 6 %
11	¿En qué medida considera que ha alcanzado las metas comerciales asignadas a su cargo?	Totalmente En gran medida Parcialmente No las ha alcanzado	12 % 41 % 24 % 24 %
12	¿Cómo valora su aporte a la captación de nuevos clientes para la empresa?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	6 % 59 % 29 % 6 %
14	¿Considera que ha necesitado adquirir conocimientos adicionales (técnicos o comerciales) para desempeñar mejor su trabajo?	Sí No	100% 0 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Necesidad declarada de adquirir conocimientos adicionales para desempeñar Mejor el trabajo

¿Ha necesitado adquirir conocimientos adicionales para desempeñar mejor su trabajo? (n = 17)



Fuente: Elaboración propia

4.2.5.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Distribución de los factores individuales. La antigüedad en el puesto se distribuyó de forma equilibrada entre los dos rangos mayoritarios: el cuarenta y siete por ciento del personal acumuló entre uno y tres años en el cargo y otro cuarenta y siete por ciento más de tres años, lo que indicó un equipo comercial consolidado en términos de antigüedad. La experiencia comercial previa al ingreso a la empresa, en contraste, mostró un perfil más polarizado: el cuarenta y siete por ciento ingresó sin experiencia previa en ventas, el veintinueve por ciento con experiencia de uno a tres años, y el veinticuatro por ciento con más de tres años. Es decir, prácticamente la mitad del equipo construyó su trayectoria comercial enteramente dentro de Water Technologies Honduras, circunstancia relevante para interpretar la asociación entre formación de base y desempeño en ventas.

Necesidad universal de conocimientos adicionales. El hallazgo más contundente del cuestionario para este tercer objetivo fue que el 100% del personal comercial declaró haber necesitado adquirir conocimientos adicionales —técnicos o comerciales— para desempeñar mejor su trabajo. Esta unanimidad, sin distinción de perfil formativo, antigüedad o experiencia previa, constituyó una evidencia inequívoca de que la formación de base, por sí sola, no resultó suficiente para responder a las exigencias del puesto. Bajo el marco del capital humano de Becker (1964), este hallazgo señaló que el capital humano específico requerido por el puesto se construye necesariamente en el desempeño, complementariamente al capital humano general aportado por la formación inicial. Bajo el marco del ajuste persona-puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), implicó que dicho ajuste no es estático ni se determina al momento de la contratación, sino que se construye dinámicamente mediante el desarrollo posterior.

Relación entre los factores individuales y la efectividad comercial. La efectividad comercial general auto percibida y el cumplimiento de metas mostraron distribuciones que no presentaron una concentración marcada hacia los niveles altos. El cuarenta y un por ciento alcanzó las metas en gran medida y solamente el doce por ciento las alcanzó totalmente, mientras que un veinticuatro por ciento declaró explícitamente no haberlas alcanzado. La captación de nuevos clientes se auto percibió predominantemente en nivel medio —cincuenta y nueve por ciento—. Considerados juntamente con los datos de antigüedad —donde el noventa y cuatro por ciento del

personal acumula al menos un año en el puesto— y de experiencia previa —donde casi la mitad ingresó sin experiencia en ventas—, estos resultados sugirieron que el desempeño auto percibido en términos de efectividad y metas es moderado incluso entre quienes acumulan años de aprendizaje en el puesto. La trayectoria temporal, por tanto, no fue percibida como garantía suficiente de un desempeño comercial sobresaliente, lo que introduce una matización importante a la lectura clásica del ajuste persona-puesto.

Opinión del equipo investigador. Desde la óptica del equipo investigador, el cuestionario aportó tres elementos centrales al tercer objetivo. Primero, el equipo comercial presentó un perfil de antigüedad consolidado, pero con una experiencia previa heterogénea y mayoritariamente nula. Segundo, la necesidad de conocimientos adicionales fue declarada de manera unánime, lo que evidenció que la formación inicial, por sí sola, no respondió a las demandas del puesto en ninguno de los perfiles. Tercero, el desempeño auto percibido en efectividad y metas se concentró en rangos moderados, sin que la sola antigüedad pareciera elevarlo significativamente. Esta lectura preliminar exigió una interpretación complementaria desde la voz institucional para ponderar el peso real de los factores individuales en la relación entre formación y desempeño.

4.2.5.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

Para el tercer objetivo específico, la guía de entrevista incorporó preguntas orientadas a recoger desde la voz institucional el rol modulador que la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa juegan en la relación entre el perfil de formación y el desempeño individual en ventas. Las respuestas obtenidas se sistematizaron en la Tabla 11 y se complementaron con el bloque cerrado dirigido a la Dirección Administrativa y Financiera.

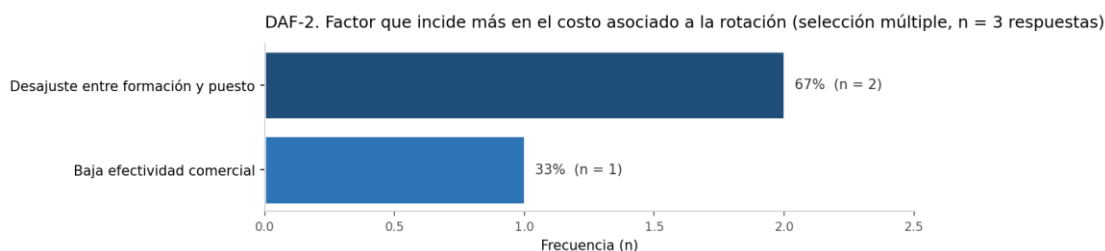
Tabla 11. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas al rol modulador de los factores individuales.

Pregunta	Dirección Entrevistada	Respuesta
	Dirección Administrativa y Financiera	La experiencia definitivamente es un factor; sin embargo, la experiencia comercial siempre pesa más que la técnica, ya que conectar con personas de forma natural y fluida es mucho más complejo que el dominio total de un producto o

Pregunta	Dirección Entrevistada	Respuesta
12. ¿De qué manera la antigüedad en el puesto modifica el desempeño que se espera de cada perfil de formación?		solución. Ambos son complementarios, pero diría que el perfil comercial debe ser dominante.
	Dirección General	En teoría, a mayor antigüedad más completo debería estar cualquier persona en ambos perfiles, técnico y comercial; sin embargo, también existe el riesgo de que yo, como gerente, no haya sabido mantener motivado y con hambre al asesor en ventas.
13. ¿Qué peso atribuye a la experiencia comercial previa frente a la formación académica de base en el desempeño del colaborador?	Dirección Administrativa y Financiera	Enorme. Un buen vendedor vende lo que sea; solo requiere actitud e interés para enfocarse en vencer la curva de aprendizaje del negocio de lo que vende, algo que no es tan difícil como saber qué es lo que el cliente quiere que le venda, cuándo y por qué, justo antes de conocerlo.
	Dirección General	Bueno, la experiencia es la que nos ha permitido modificar para mejorar cada error previo; es la que nos ha permitido desarrollar la sutileza de leer lo no dicho ni expuesto literalmente. La formación académica sin experiencia no ha corregido estos errores.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Factor que incide más en el costo asociado a la rotación del personal comercial, según los decisores (Dirección Administrativa y Financiera).



Fuente: Elaboración propia

4.2.5.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

Peso de la experiencia comercial previa. Los dos decisores entrevistados coincidieron en atribuir un peso alto a la experiencia comercial previa, hallazgo que constituyó una segunda convergencia explícita del estudio. El primer decisor lo formuló en términos categóricos —el peso es enorme— y subrayó que la curva de aprendizaje del producto se supera con actitud, mientras que la comprensión profunda del cliente es difícilmente aprensible sin experiencia previa. El segundo decisor lo formuló en términos prácticos, señalando que la experiencia es la que permite

corregir errores y desarrollar la capacidad de leer lo no dicho por el cliente. Esta convergencia es coherente con los hallazgos meta-analíticos de Kristof-Brown et al. (2005), quienes documentan que el ajuste persona-puesto se enriquece con la trayectoria laboral acumulada, y con la evidencia empírica de Rodríguez Vargas et al. (2024) sobre la asociación entre experiencia acumulada y desempeño en ventas en contextos latinoamericanos.

Rol modulador de la antigüedad en el puesto. Sobre la antigüedad en el puesto, las dos voces matizaron el supuesto según el cual una mayor antigüedad se traduciría linealmente en mayor desempeño. El primer decisor subrayó que la experiencia, sin distinguir entre experiencia previa y antigüedad en el puesto, tiende a privilegiar al perfil comercial sobre el técnico en el resultado neto del desempeño. El segundo decisor advirtió que la antigüedad solo se traduce en mejora si existe un acompañamiento gerencial capaz de mantener al asesor motivado y orientado a resultados. Es decir, la antigüedad fue percibida institucionalmente como una condición necesaria pero no suficiente, que requiere de gestión activa del talento (Chiavenato, 2017) para traducirse en mejora real del desempeño.

Desajuste formación-puesto y rotación. El bloque cerrado dirigido a la Dirección Administrativa y Financiera reveló una percepción institucional concordante: el sesenta y siete por ciento de las respuestas señaló el desajuste entre formación y puesto como el factor que más incide en el costo asociado a la rotación del personal comercial, frente al treinta y tres por ciento que señaló la baja efectividad comercial. Este hallazgo confirmó que las consecuencias económicas del desajuste persona-puesto son explícitamente reconocidas por la voz directiva, en línea con la literatura sobre costos asociados a la selección subóptima del personal comercial (Sager et al., 2006).

Opinión del equipo investigador. Desde la óptica del equipo investigador, la entrevista a los decisores aportó una lectura institucional clara: la experiencia comercial previa fue identificada como un factor de peso superior al de la formación académica de base, y la antigüedad fue interpretada como modulable por la gestión gerencial. Estos hallazgos confirmaron empíricamente la hipótesis derivada del marco teórico según la cual el ajuste persona-puesto opera dinámicamente, y aportaron un matiz importante para el lineamiento de selección: si la experiencia previa pesa más que la formación, los criterios de selección deberían reflejar esa jerarquía. Este matiz, sin embargo,

debe ponderarse atendiendo a que la mitad del personal comercial actual de la empresa ingresó sin experiencia previa, lo que sugiere que la práctica vigente de contratación no ha priorizado de manera consistente este criterio.

4.2.5.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

La triangulación entre la autopercepción del personal comercial y la valoración institucional de los decisores reveló, para el tercer objetivo específico, una convergencia robusta: tanto la voz del personal —que declaró de manera unánime la necesidad de conocimientos adicionales— como la voz institucional —que atribuyó un peso enorme a la experiencia comercial previa— coincidieron en que la formación académica de base, por sí sola, no determina el desempeño individual en ventas. Los factores individuales de antigüedad y experiencia comercial previa modulan significativamente la relación entre perfil de formación y desempeño, particularmente la experiencia previa, que fue identificada como el factor de mayor peso por los dos decisores.

Esta síntesis tuvo dos implicaciones centrales: La primera, de orden teórico, confirmó la validez del modelo de ajuste persona-puesto como constructo dinámico (Kristof-Brown et al., 2005) en el contexto específico de Water Technologies Honduras, donde la trayectoria laboral se evidenció como un componente decisivo del ajuste real.

La segunda, de orden práctico, abrió la puerta a un lineamiento de reclutamiento y selección que reconozca explícitamente la jerarquía entre formación de base, experiencia previa y desarrollo posterior, asunto que se desarrolló en el cuarto objetivo específico.

4.2.6 INSUMOS PARA EL LINEAMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL

En este apartado se presentaron los resultados correspondientes al cuarto objetivo específico, dirigido a derivar de los hallazgos comparativos del estudio los insumos que fundamentan un lineamiento estratégico para el reclutamiento, la selección y el desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras. Se recogieron tanto las recomendaciones que el personal comercial planteó sobre los aspectos que fortalecerían su desempeño como los criterios

que los decisores institucionales consideraron pertinentes para orientar la contratación y el desarrollo del equipo.

4.2.6.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

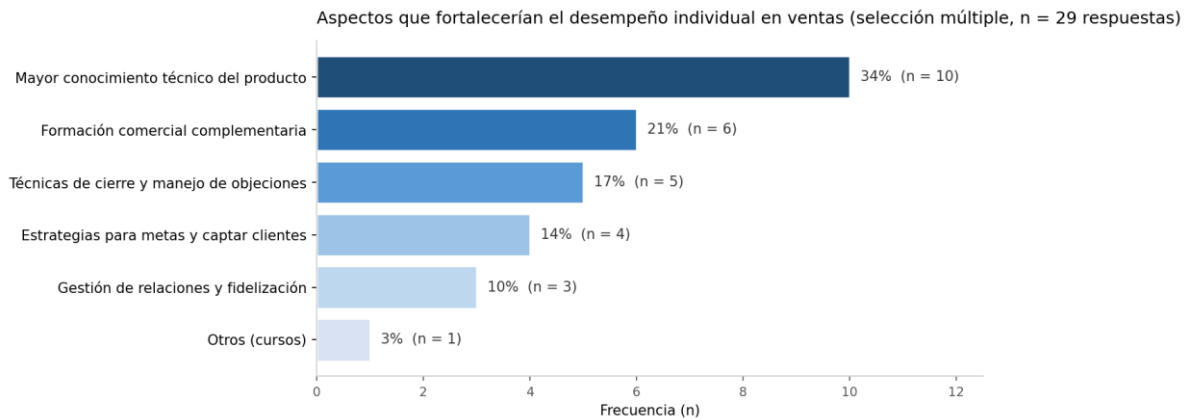
Para el cuarto objetivo específico, el cuestionario formuló preguntas orientadas a recoger desde la voz del personal comercial el ajuste percibido entre la formación de base y las exigencias del puesto, el perfil más adecuado para el rol y, fundamentalmente, los aspectos específicos que el personal consideró que fortalecerían su desempeño individual en ventas. Los resultados se sintetizaron en la Tabla 12.

Tabla 12. Cuadro resumen de las preguntas del cuestionario vinculadas a los insumos para el lineamiento

N°	Pregunta	Opciones de respuesta	Resultado
13	¿En qué medida su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto?	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto	18 % 59 % 18 % 6 %
15	Desde su experiencia, ¿qué perfil de formación considera más adecuado para el puesto de ventas en esta empresa?	Perfil técnico Perfil comercial Ambos por igual	22 % 6 % 72 %
16	¿Qué aspectos considera que fortalecerían su desempeño individual en ventas? (selección múltiple, hasta 3 opciones).	Conocimiento técnico Formación comercial complementaria Técnicas de cierre Estrategias de metas Gestión de relaciones / Capacitación técnica / Mentoría / Herramientas tecnológicas / Otro.	34 % 21 % 17 % 14 % 10 % 3 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Aspectos que el personal comercial consideró que fortalecerían su desempeño individual en ventas.



Fuente: Elaboración propia

4.2.6.2 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL

Prioridad declarada en el desarrollo del desempeño. La pregunta sobre los aspectos que fortalecerían el desempeño individual en ventas arrojó un orden de prioridades explícito. La opción más seleccionada fue el mayor conocimiento técnico del producto y sus soluciones, con un treinta y cuatro por ciento del total de selecciones, seguida por la formación comercial o de ventas complementaria al perfil propio, con un veintiún por ciento. En tercer y cuarto lugar se ubicaron las técnicas de cierre y manejo de objeciones con un diecisiete por ciento y las estrategias para alcanzar metas y captar nuevos clientes con un catorce por ciento. La gestión de relaciones y fidelización de clientes recibió un diez por ciento de las selecciones. La lectura de esta jerarquía resultó significativa: el personal comercial —con independencia de su perfil de formación de base— priorizó la consolidación del conocimiento técnico, seguida del desarrollo comercial complementario. Es decir, el equipo identificó la necesidad de fortalecer simultáneamente el componente técnico —asociado al perfil técnico— y el componente comercial —asociado al perfil comercial—, lo que confirmó empíricamente la lectura complementaria de ambos perfiles emergente del segundo objetivo específico.

Insumos para el lineamiento desde la voz del personal. Tomados conjuntamente, los hallazgos del cuestionario sobre el ajuste percibido —solo el veinticuatro por ciento se auto

percibió en niveles alto o muy alto de ajuste formación-puesto—, sobre la idoneidad de los perfiles —setenta y dos por ciento respondió ambos por igual— y sobre los aspectos que fortalecerían el desempeño —prioridad para conocimiento técnico y formación comercial complementaria—, configuraron tres insumos centrales para el lineamiento. Primero, la selección debería reconocer la complementariedad entre los perfiles formativos antes que la exclusión de uno por otro. Segundo, el ajuste real al puesto se construyó mediante desarrollo posterior, lo que sugiere que la selección debería incorporar como criterio la disposición al aprendizaje y a la formación continua. Tercero, las áreas específicas de desarrollo identificadas por el propio personal constituyen el insumo natural para diseñar planes de capacitación post-contratación.

Opinión del equipo investigador. Desde la óptica del equipo investigador, la voz del personal comercial entregó un mapa claro de prioridades de desarrollo que, leído juntamente con los hallazgos de los tres objetivos anteriores, permitió delinear los ejes que el lineamiento propuesto debería integrar. La primera prioridad expresada —conocimiento técnico del producto— resultó coherente con la naturaleza consultiva técnica de la venta en la organización; la segunda —formación comercial complementaria— resultó coherente con la ventaja diferencial del perfil comercial en las habilidades de cierre identificada en el segundo objetivo. La jerarquía global confirmó que el lineamiento no debería estructurarse alrededor de la preferencia por un perfil sobre el otro, sino alrededor del cierre sistemático de las brechas específicas identificadas en cada uno.

4.2.6.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

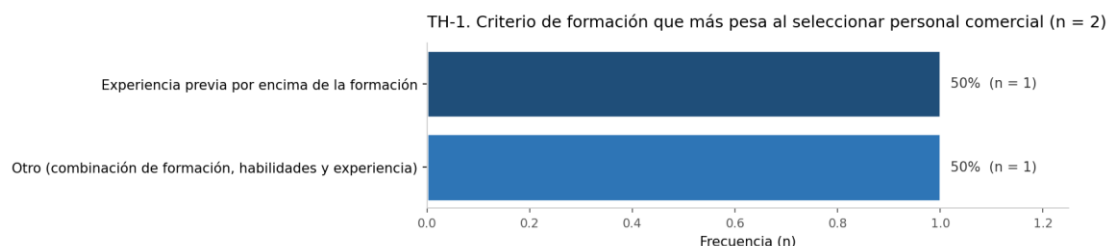
Para el cuarto objetivo específico, la guía de entrevista incorporó preguntas orientadas a recoger desde la voz institucional el perfil de formación a priorizar en la contratación, los criterios y filtros recomendados para el proceso de reclutamiento y selección, y las acciones de desarrollo o formación continua que cerrarían las brechas identificadas en el equipo. La información sistematizada se presentó en la Tabla 13, complementada con los resultados del bloque cerrado relativo a las funciones de Talento Humano, respondido por la Dirección Administrativa y Financiera, instancia que la supervisa.

Tabla 13. Síntesis de las respuestas de la entrevista vinculadas a los insumos para el lineamiento.

Pregunta	Dirección entrevistada	Síntesis de respuestas (n = 2)
15. Perfil de formación más conveniente a priorizar en la contratación, y en qué condiciones.	Dirección Administrativa y Financiera	Se inclinó por la complementariedad entre la formación académica y la experiencia previa del candidato, sin priorizar de manera excluyente el perfil técnico o el perfil comercial.
	Dirección General	Coincidió en valorar la combinación de atributos, enfatizando las habilidades innatas o desarrolladas y la motivación del candidato por encima de un único perfil de formación.
16. Criterios o filtros recomendados para el proceso de reclutamiento y selección.	Dirección Administrativa y Financiera	Recomendó incorporar como filtros del proceso la experiencia comercial previa y las habilidades de comunicación y escucha del candidato.
	Dirección General	Añadió como criterios la disposición a la formación continua y la motivación expresa del candidato por el rol.
17. Acciones de desarrollo o formación continua para cerrar brechas en el equipo.	Dirección Administrativa y Financiera	Señaló la necesidad de programas de capacitación técnica específica en productos de tratamiento de agua y de procesos de acompañamiento o mentoría dentro del equipo comercial.
	Dirección General	Coincidió y enfatizó los programas complementarios de neuro ventas y técnicas de cierre como acciones de formación continua para cerrar las brechas del equipo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Criterio de formación que más pesa al seleccionar personal comercial, según los decisores (Dirección de Talento Humano).



Fuente: Elaboración propia

4.2.6.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES

Criterios institucionales para la selección. La voz institucional convergió en que ningún criterio único (ni la formación de base ni la experiencia previa ni las habilidades innatas) resulta suficiente por sí solo para predecir un buen desempeño. El bloque cerrado de funciones de Talento Humano, respondido por la Dirección Administrativa y Financiera, confirmó esta posición: el cincuenta por ciento de las respuestas a la pregunta sobre qué criterio pesa más actualmente al seleccionar personal comercial se ubicó en la experiencia previa por encima de la formación, mientras que el otro cincuenta por ciento se ubicó en una combinación de formación académica, habilidades innatas, experiencia y motivación del candidato. Ambas posiciones directivas relativizaron, por tanto, el peso autónomo de la formación académica como criterio rector de la contratación, lo que es consistente con los hallazgos del tercer objetivo específico sobre el peso superior atribuido a la experiencia previa.

Acciones de desarrollo recomendadas. Las acciones de desarrollo identificadas por los decisores —capacitación técnica especializada, programas complementarios en neuro ventas y técnicas de cierre, y procesos de mentoría— convergieron de manera notable con las prioridades expresadas por el propio personal comercial. Ambas voces coincidieron en que la capacitación técnica del producto es prioritaria, dada la naturaleza consultiva técnica de la venta, y en que el fortalecimiento del componente comercial es necesario incluso para los colaboradores de perfil comercial de base, dado que el contexto específico de la venta requiere internalizar técnicas y marcos no necesariamente desarrollados durante la formación universitaria. Esta convergencia entre los actores —personal comercial y decisores— constituyó una evidencia robusta de que el lineamiento propuesto debería integrar tanto el fortalecimiento técnico como el comercial.

Estado actual del descriptor del puesto. El bloque cerrado de la Dirección de Talento Humano dejó constancia de un hallazgo adicional relevante para el lineamiento: el cincuenta por ciento de las respuestas indicó que el descriptor del puesto comercial se encuentra totalmente formalizado y aplicado, mientras que el otro cincuenta por ciento lo ubicó en proceso de

elaboración. Esta divergencia entre las dos voces directivas evidenció una asimetría interna en la consolidación documental del perfil del puesto, lo que se interpretó como una oportunidad para que el lineamiento propuesto contribuya a estandarizar y formalizar dicho descriptor, en línea con las buenas prácticas de gestión por competencias (OIT y CINTERFOR, 2017; Chiavenato, 2017).

Opinión del equipo investigador. Desde la óptica del equipo investigador, la voz institucional aportó tres insumos clave para el lineamiento: la convicción compartida de que la selección debe combinar formación, experiencia previa y motivación; la coincidencia con el personal comercial sobre las áreas prioritarias de desarrollo —técnicas, comerciales y de mentoría—; y la oportunidad institucional para consolidar la formalización del descriptor del puesto. Estos tres ejes confirmaron que el lineamiento propuesto en el capítulo de aplicabilidad debe articular criterios multidimensionales de selección, ejes específicos de capacitación post-contratación y el reconocimiento del rol modulador de la experiencia previa.

4.2.6.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

La triangulación entre la autopercepción del personal comercial y la valoración institucional de los decisores, para el cuarto objetivo específico, arrojó una convergencia decisiva: ambas voces coincidieron en que la selección del personal comercial no debe organizarse alrededor de la preferencia exclusiva por uno u otro perfil formativo, sino alrededor de la combinación de criterios —formación de base, experiencia comercial previa, habilidades innatas o desarrolladas y motivación expresa— sumada a un proceso sistemático de desarrollo posterior al ingreso. Los insumos derivados del estudio para el lineamiento propuesto se organizaron, por tanto, en tres dimensiones complementarias.

La primera dimensión correspondió a los criterios de selección: ambos actores coincidieron en que la experiencia comercial previa, actualmente subrepresentada en la composición real del equipo, debería ponderarse como criterio explícito, sin que ello implique la exclusión de perfiles formativos diversos. La segunda dimensión correspondió a los ejes de desarrollo post-contratación: capacitación técnica especializada en productos de tratamiento de agua, formación complementaria en técnicas comerciales —incluidas neuro ventas, cierre y manejo de objeciones— y procesos estructurados de mentoría intra-equipo. La tercera dimensión correspondió a la formalización

institucional del descriptor del puesto comercial, condición previa para que los criterios y los ejes anteriores operen de manera sistemática y verificable. Estos tres ejes constituyeron la base empírica del lineamiento estratégico que se desarrolló en el capítulo de aplicabilidad, y respondieron al cuarto objetivo específico del estudio.

En conjunto, los resultados sistematizados en este capítulo permitieron responder a los cuatro objetivos específicos del estudio y, en consecuencia, caracterizar el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026. La triangulación entre la autopercepción del personal comercial (voz central de un equipo cuya composición resultó más heterogénea de lo previsto) y la valoración institucional de los decisores (voz directiva que aportó la mirada estratégica sobre el desempeño esperado) permitió identificar las dimensiones donde se concentraron las principales diferencias entre perfiles, el peso modulador de los factores individuales y los insumos específicos para fundamentar un lineamiento de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial. Estos hallazgos sustentaron las conclusiones y recomendaciones que se desarrollaron en el capítulo V y la propuesta que se formuló en el capítulo VI de aplicabilidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentaron las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado sobre el perfil de formación profesional como variable asociada al desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026. Los resultados obtenidos evidenciaron la coexistencia de tres composiciones formativas en el equipo comercial (perfil técnico, perfil comercial y un tercer grupo de formaciones heterogéneas no previsto en la operacionalización inicial), así como un desempeño autoevaluado mayoritariamente ubicado en niveles medios en las cuatro dimensiones examinadas: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida. Desde la voz del propio personal comercial y desde la valoración institucional de los decisores, se identificaron convergencias robustas que permitieron responder a los cuatro objetivos específicos del estudio.

A partir de los resultados obtenidos y sustentados en la Teoría del Capital Humano de Becker (1964) y en la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), las conclusiones reflejaron el cumplimiento total de los objetivos específicos establecidos, resaltando tanto los hallazgos descriptivos del perfil y del desempeño como los factores que modularon dicha relación. En consecuencia, las recomendaciones planteadas se orientaron a fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial mediante criterios multidimensionales, ejes específicos de capacitación post-contratación y la formalización institucional del descriptor del puesto, con el propósito de consolidar una gestión del talento alineada con las exigencias de la venta consultiva técnica que la organización requiere en el sector de tecnologías para el tratamiento del agua.

5.1 CONCLUSIONES

1. Con base en los resultados obtenidos, se concluyó que el objetivo específico de conocer el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras y caracterizar su desempeño individual en ventas durante el período octubre 2025 – marzo 2026 fue alcanzado, identificándose una composición formativa más heterogénea de la

prevista y un desempeño auto percibido predominantemente funcional pero concentrado en niveles medios en las cuatro dimensiones operacionalizadas.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), esta conclusión adquirió sentido interpretativo a la luz de la distinción entre capital humano general (conformado por los conocimientos y habilidades transferibles a distintos contextos laborales que aporta la formación inicial) y capital humano específico (aquel vinculado directamente a las exigencias particulares del puesto y construido mediante el ejercicio del cargo). La formación profesional de base aportó principalmente capital humano general, mientras que el capital humano específico requerido por la venta consultiva técnica de soluciones de tratamiento de agua se desarrolló a través del aprendizaje organizacional posterior al ingreso, lo que explicó que la formación inicial, por sí sola, no garantizara el desempeño esperado y que la organización requiriera invertir sistemáticamente en el desarrollo posterior del talento.

Desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), la conclusión se interpretó como evidencia de un ajuste moderado entre las características formativas del personal comercial y las demandas del puesto. Este ajuste no constituyó una propiedad estática que se determinara únicamente en el momento de la contratación, sino un constructo dinámico que se construye a lo largo de la trayectoria laboral mediante la interacción entre las competencias del individuo y las exigencias del contexto. La presencia simultánea de perfiles técnico, comercial y heterogéneo en el equipo evidenció que la efectividad comercial no se restringió a un único perfil formativo, lo que resultó coherente con los enfoques contemporáneos de gestión por competencias en contextos latinoamericanos (Chiavenato, 2017; Rodríguez Vargas et al., 2024).

Los hallazgos empíricos del estudio fundamentaron esta conclusión. La composición formativa del personal comercial evidenció un 29% de perfil técnico (ingeniería, química o tecnologías afines), un 35% de perfil comercial (administración, mercadeo o negocios) y un 35% de formaciones heterogéneas no previstas en la operacionalización original. La caracterización del desempeño auto percibido reveló concentración en niveles medios en las cuatro dimensiones: el 65% del personal calificó como medio el grado en que su formación de base le facilitó comprender los aspectos técnicos del producto; el 59% calificó como medio el grado de ajuste entre su formación profesional y las exigencias del puesto; y la distribución de

respuestas en las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida mostró predominio del nivel medio, sin grandes fortalezas o debilidades auto atribuidas. Adicionalmente, el 100% del personal declaró haber necesitado adquirir conocimientos adicionales para desempeñar mejor su trabajo, lo que confirmó empíricamente la insuficiencia de la formación inicial como predictor único del desempeño individual en ventas.

2. Según el análisis de los resultados obtenidos, y reconociendo como hallazgo emergente del estudio que la composición empírica del equipo resultó más heterogénea de la prevista en la operacionalización bivariada (un 35% del personal quedó fuera de los dos perfiles formativos comparados), lo que matiza el alcance comparativo de este objetivo, se concluyó que el objetivo específico de analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el perfil técnico y el perfil comercial fue alcanzado en relación con los subgrupos efectivamente comparables, identificándose dos dimensiones específicas del desempeño en las que las diferencias entre ambos grupos resultaron explícitas y convergentes en las dos voces del estudio: las habilidades de cierre y la gestión de relaciones con clientes.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), las diferencias observadas entre el perfil técnico y el perfil comercial se interpretaron como manifestaciones diferenciadas del capital humano específico asociado a cada tipo de formación. El perfil técnico acumuló capital humano específico vinculado a la comprensión del producto y a la lógica operativa de las soluciones, mientras que el perfil comercial acumuló capital humano específico orientado al relacionamiento, la persuasión y la gestión del cierre. Ambos tipos de capital, en sentido estricto, resultaron complementarios para una venta consultiva técnica eficaz y no sustituibles entre sí, configurando un patrón en el que cada perfil aportó al equipo competencias diferenciales que no se observaron de manera natural en el otro.

Desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), las diferencias entre perfiles se interpretaron como expresiones de distintos grados de congruencia entre las características formativas del individuo y las demandas específicas de cada dimensión del puesto. Las habilidades de cierre y la gestión de relaciones con clientes constituyeron, respectivamente, el espacio de mayor ventaja del perfil comercial y el espacio de mayor divergencia entre perfiles, sin que ello configurara una jerarquía de superioridad de

un perfil sobre el otro. Esta lectura resultó coherente con la literatura especializada sobre venta consultiva técnica (Rackham, 1988; Johnston y Marshall, 2016; Rodríguez et al., 2023), que sostiene la complementariedad entre competencias técnicas y comerciales como condición del desempeño consultivo eficaz.

Los hallazgos del estudio fundamentaron esta conclusión de manera convergente entre las dos voces. Los dos decisores institucionales coincidieron explícitamente en que el perfil comercial mostró ventaja en las habilidades de cierre, atribuyéndola tanto a la claridad de objetivos del perfil comercial frente a la tendencia analítica del perfil técnico como al conocimiento aplicado del funcionamiento cognitivo del cliente que aportan las formaciones en neuro ventas. La distribución del cuestionario respaldó esta convergencia, dado que la dimensión de cierre presentó la mayor dispersión y los niveles más críticos de autopercepción, con un 30% del personal ubicado en niveles bajo o muy bajo. Por su parte, los dos decisores también convergieron en señalar la gestión de relaciones con clientes como la dimensión donde la diferencia entre perfiles resultó más marcada, convergencia respaldada por el 50% del bloque cerrado dirigido a la Dirección General. Finalmente, el 72% del personal comercial consideró que ambos perfiles son por igual adecuados para el puesto de ventas en la empresa, lo que matizó la lectura competitiva entre perfiles y confirmó su carácter complementario antes que excluyente.

3. Según el análisis de los resultados obtenidos, se concluyó que el objetivo específico de caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales, fue alcanzado, evidenciándose que dichos factores se presentaron de manera diferenciada en cada grupo y que la experiencia comercial previa fue el factor más mencionado por los participantes al describir su desempeño individual en ventas.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), la experiencia comercial previa y la antigüedad en el puesto se interpretaron como vías de acumulación de capital humano específico complementarias —y, en ocasiones, sustitutivas— de la formación académica de base. La experiencia previa aportó capital humano específico transferible al nuevo puesto en cuanto a la comprensión del proceso comercial, las habilidades de relacionamiento con clientes y la capacidad de lectura de necesidades expresadas y no expresadas. La antigüedad en el

puesto, por su parte, aportó el capital humano específico que solo puede construirse en el contexto particular de la organización, vinculado a los productos, los clientes y la cultura comercial propios. Ambos factores, por tanto, modularon el aporte que la formación de base hace al desempeño y constituyeron mecanismos de compensación entre los diferentes perfiles formativos del equipo.

Desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), la conclusión confirmó el carácter dinámico del ajuste persona-puesto en el contexto específico de Water Technologies Honduras. El ajuste no se determinó únicamente por las características formativas del colaborador al momento de la contratación, sino que se construyó progresivamente mediante la interacción entre las competencias acumuladas —formativas y experienciales— y las exigencias específicas del puesto. La antigüedad operó como una condición necesaria pero no suficiente para la consolidación del ajuste, requiriendo acompañamiento gerencial activo para traducirse en mejora efectiva del desempeño, en línea con los enfoques contemporáneos de gestión del talento (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

Los hallazgos empíricos del estudio fundamentaron esta conclusión. El 100% del personal comercial declaró haber necesitado adquirir conocimientos adicionales para desempeñar mejor su trabajo, sin distinción de perfil formativo, antigüedad en el puesto o experiencia previa, lo que evidenció la insuficiencia de la formación de base como predictor único del desempeño. Los dos decisores institucionales coincidieron en atribuir un peso enorme a la experiencia comercial previa por encima de la formación académica de base; uno la calificó como determinante en los casos de mejor desempeño observado y el otro señaló que la experiencia permitió corregir errores y desarrollar la capacidad de leer lo no dicho por el cliente. Esta convergencia institucional fue respaldada por el bloque cerrado dirigido a la Dirección Administrativa y Financiera, donde el 67% de las respuestas identificó el desajuste entre formación y puesto como el factor que más incide en el costo asociado a la rotación del personal comercial. Sin embargo, la composición real del equipo evidenció una asimetría entre el criterio institucional declarado y la práctica vigente de contratación: el 47% del personal ingresó sin experiencia previa en ventas, lo que configuró un espacio concreto de mejora para el lineamiento estratégico propuesto.

4. Finalmente, se concluyó que el objetivo específico de proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial de Water Technologies Honduras fue alcanzado, derivándose de los hallazgos del estudio tres ejes analíticos complementarios y empíricamente sustentados —criterios multidimensionales de selección, componentes de desarrollo post-contratación y formalización institucional del descriptor del puesto—, que en el Capítulo VI se desarrollan en los cinco componentes del lineamiento estratégico propuesto.

Desde la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), los insumos para el lineamiento se organizaron alrededor de la lógica de la inversión sistemática en capital humano específico. Dado que la formación de base aporta capital humano general transferible pero no garantiza el capital humano específico requerido por la venta consultiva técnica, el lineamiento debió articular criterios de selección capaces de identificar el potencial de acumulación de capital humano específico —incluyendo experiencia previa, motivación y disposición al aprendizaje continuo— con un sistema institucional de desarrollo post-contratación que opere la conversión efectiva de ese potencial en competencias aplicadas al puesto.

Desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto de Edwards (1991) y Kristof-Brown et al. (2005), los insumos para el lineamiento se interpretaron como elementos de un sistema integrado de gestión del ajuste dinámico. La selección, el desarrollo y la formalización institucional del descriptor del puesto operan, en conjunto, como mecanismos institucionales para construir y mantener la congruencia entre las características del personal y las demandas del puesto a lo largo de la trayectoria laboral. La formalización del descriptor constituyó, en este marco, la condición previa indispensable para que los criterios de selección y los componentes de desarrollo operasen de manera sistemática y verificable, en línea con las buenas prácticas de gestión por competencias en contextos latinoamericanos (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

Los hallazgos empíricos del estudio fundamentaron los tres ejes derivados para el lineamiento. El primero, criterios multidimensionales de selección, se sustentó en la convergencia entre el 72% del personal que consideró que ambos perfiles formativos son por igual adecuados para el puesto y la voz institucional, que sostuvo que ningún criterio único (ni la formación de base, ni la experiencia previa, ni las habilidades innatas) predijo por sí solo el

buen desempeño. El segundo eje, componentes de desarrollo post-contratación, se sustentó en las prioridades expresadas por el propio personal (34% mayor conocimiento técnico del producto, 21% formación comercial complementaria, 17% técnicas de cierre y manejo de objeciones, 14% estrategias para alcanzar metas y 10% gestión de relaciones con clientes) y en la convergencia institucional sobre la pertinencia de capacitación técnica, formación comercial complementaria y procesos de mentoría intra-equipo. El tercer eje, formalización institucional del descriptor del puesto, se sustentó en la asimetría documentada en el bloque cerrado de funciones de Talento Humano —respondido por la Dirección Administrativa y Financiera en su rol supervisor—, donde el 50% de las respuestas ubicó el descriptor del puesto como totalmente formalizado y aplicado, y el otro 50% lo ubicó en proceso de elaboración, evidenciando una oportunidad concreta de consolidación documental.

Finalmente, conviene reconocer las limitaciones del presente estudio, que delimitan el alcance de sus conclusiones. De las cuatro direcciones institucionales previstas para la entrevista solo se obtuvo respuesta de dos, por lo que la voz directiva debe interpretarse como la opinión de dos decisores y no como un dato representativo de todo el nivel directivo; la caracterización del desempeño se sustentó en la autopercepción del personal comercial y no en indicadores objetivos de resultados; y el estudio se circunscribió a una sola organización y a un período determinado (octubre 2025 – marzo 2026), lo que limita la generalización de los hallazgos. A partir de estas limitaciones, se sugieren como líneas futuras de investigación: complementar la autopercepción con mediciones objetivas del desempeño en ventas, ampliar el estudio a otras empresas del sector para contrastar los resultados, realizar un seguimiento longitudinal que capte el carácter dinámico del ajuste persona-puesto y validar empíricamente el lineamiento estratégico propuesto una vez implementado.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Para fortalecer la comprensión del perfil de formación profesional del personal comercial y la caracterización de su desempeño individual en ventas, se recomendó a Water Technologies Honduras **formalizar un sistema de gestión del perfil del puesto comercial que reconozca la diversidad formativa real del equipo y que articule las cuatro dimensiones operacionalizadas del desempeño como ejes permanentes de seguimiento.**

Este sistema debió incluir, en primer lugar, la revisión y actualización del descriptor del puesto comercial vigente, incorporando explícitamente las tres composiciones formativas evidenciadas en el estudio: el perfil técnico (ingeniería, química o tecnologías afines) el perfil comercial (administración, mercadeo o negocios) y el perfil heterogéneo (que agrupó al 35% del personal con formaciones en áreas distintas a las dos anteriores). Reconocer institucionalmente esta tercera categoría no implicó renunciar a la diferenciación entre perfiles, sino aceptar la composición empírica del equipo y diseñar trayectorias de desarrollo que respondan a las características formativas reales del personal contratado, en línea con los enfoques contemporáneos de gestión por competencias (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

En segundo lugar, se recomendó la **implementación de un sistema periódico de evaluación del desempeño que recoja las cuatro dimensiones validadas en este estudio (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida)**, complementando la autopercepción del colaborador con la valoración del supervisor directo y con indicadores objetivos de cumplimiento de metas y

captación de clientes. El hecho de que el 48% del personal manifestara haber alcanzado parcialmente las metas comerciales o no haberlas alcanzado evidenció la necesidad de un sistema de evaluación que permita identificar tempranamente las brechas de desempeño y diseñar planes correctivos individualizados, alineados con los principios del ajuste persona-puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005).

Desde la Teoría del Capital Humano, esta recomendación contribuyó a consolidar la inversión organizacional en formación específica, dado que la evaluación sistemática del desempeño constituye la condición previa para identificar las áreas en las que el capital humano específico requiere fortalecimiento. Desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto, contribuyó a generar la información empírica necesaria para monitorear el grado de congruencia entre las características del personal y las demandas del puesto, lo cual permitió retroalimentar tanto los procesos de selección como los de desarrollo del talento comercial.

2. Para abordar las diferencias en el desempeño identificadas entre el perfil técnico y el perfil comercial, se recomendó a Water Technologies Honduras diseñar e implementar programas diferenciados de fortalecimiento competencial que actúen específicamente sobre las dos

dimensiones del desempeño donde el estudio identificó la mayor divergencia: **la gestión de relaciones con clientes y las habilidades de cierre.**

Para el personal de perfil técnico, se recomendó la **implementación de programas estructurados de desarrollo en habilidades comerciales**, con énfasis en gestión de relaciones con clientes, técnicas de escucha activa, identificación de necesidades expresadas y no expresadas, manejo de objeciones y técnicas de cierre. Estos programas debieron incorporar metodologías prácticas inspiradas en la venta consultiva (Rackham, 1988; Johnston y Marshall, 2016) y aprovechar los enfoques contemporáneos de neuro ventas mencionados por la voz institucional. La convergencia explícita de los dos decisores entrevistados sobre la ventaja del perfil comercial en cierre, sumada a la dispersión de respuestas del cuestionario en esta dimensión —donde el 30% del personal se auto percibió en niveles bajo o muy bajo—, justificó la prioridad de esta acción.

Para el personal de perfil comercial, se recomendó **la implementación de programas estructurados de capacitación técnica especializada en productos y soluciones de tratamiento de agua**, con énfasis en especificaciones técnicas, criterios de selección de tecnologías y comprensión de los procesos operativos del cliente. El hecho de que la voz institucional reconociera al conocimiento del producto como un eje transversal —incluso afirmando que personas no formadas en ingeniería pueden alcanzar dominio técnico mediante obsesión y voluntad de aprendizaje— y de que el 34% del propio personal comercial identificara el mayor conocimiento técnico como la principal prioridad de fortalecimiento, sustentó la pertinencia de esta acción.

Adicionalmente, se recomendó la implementación de un programa de mentoría cruzada entre los dos perfiles formativos, en el cual colaboradores de perfil técnico con desempeño consolidado acompañen el desarrollo técnico del personal de perfil comercial, y colaboradores de perfil comercial con desempeño consolidado acompañen el desarrollo de habilidades de cierre y gestión de relaciones del personal de perfil técnico. Este mecanismo, sustentado en los episodios de compensación entre perfiles relatados por la voz directiva, operativizó en la práctica la lectura complementaria de los perfiles que el 72% del personal comercial respaldó, y constituyó un dispositivo concreto para la transferencia del capital humano específico construido en la organización (Becker, 1964; Chiavenato, 2017).

3. Dada la presencia diferenciada de la antigüedad en el puesto y de la experiencia comercial previa en el desempeño descrito por cada perfil de formación profesional, se recomendó a Water Technologies Honduras **incorporar criterios explícitos y ponderados de experiencia previa en los procesos de selección y diseñar trayectorias de desarrollo que reconozcan el carácter dinámico del ajuste persona-puesto.**

En primer lugar, se **recomendó incorporar la experiencia comercial previa como criterio formal y ponderado en el proceso de reclutamiento y selección**, en línea con la convergencia institucional documentada en este estudio. La voz directiva atribuyó un peso explícitamente superior a la experiencia previa por encima de la formación académica de base, convergencia que se vio respaldada por el 50% de las respuestas del bloque cerrado de funciones de Talento Humano, respondido por la Dirección Administrativa y Financiera en su rol supervisor. Sin embargo, la práctica vigente de contratación evidenció una asimetría entre este criterio institucional declarado y la composición efectiva del equipo, dado que el 47% del personal comercial actual ingresó sin experiencia previa en ventas. Cerrar esta brecha entre el criterio declarado y la práctica real constituyó una oportunidad concreta de mejora del ajuste persona-puesto (Kristof-Brown et al., 2005).

En segundo lugar, se recomendó la **implementación de un plan estructurado de desarrollo de competencias para los colaboradores sin experiencia previa**, dado que la decisión de contratar perfiles sin experiencia debe acompañarse de un sistema organizacional capaz de construir el capital humano específico requerido (Becker, 1964). Este plan debió incluir etapas claramente diferenciadas de inducción, acompañamiento técnico supervisado, capacitación en habilidades comerciales y mentoría con colaboradores de mayor antigüedad, configurando una trayectoria estructurada que aproveche la curva de aprendizaje del puesto que la voz institucional reconoció como necesaria.

En tercer lugar, se recomendó el diseño de un programa de retención del personal con antigüedad consolidada, dado que el 94% del personal comercial acumuló al menos un año en el puesto y el 47% más de tres años. La preservación de esta trayectoria acumulada resultó crítica, dado que el segundo decisor entrevistado advirtió que la antigüedad solo se traduce en mejora del desempeño si existe un acompañamiento gerencial activo que mantenga al asesor motivado y orientado a resultados. Adicionalmente, el 67% de las respuestas del bloque cerrado

dirigido a la Dirección Administrativa y Financiera atribuyó el costo de la rotación al desajuste entre formación y puesto, lo cual reforzó la urgencia de implementar mecanismos institucionales de retención del talento.

4. En cumplimiento del objetivo de proponer un lineamiento estratégico para el reclutamiento y selección del personal comercial fundamentado en los hallazgos del estudio, se planteó la **implementación de un lineamiento integral articulado en tres ejes complementarios** y empíricamente sustentados, el cual se desarrolló en detalle en el capítulo de aplicabilidad.

El primer eje del lineamiento correspondió a los criterios multidimensionales de selección. Se recomendó la **formulación de una matriz de criterios ponderados que incorpore, de manera articulada, la formación de base (reconociendo los tres perfiles identificados en el estudio), la experiencia comercial previa, las habilidades innatas o desarrolladas asociadas a la venta consultiva técnica y la motivación expresa del candidato hacia el rol.** Esta matriz debió operar como instrumento sistemático de evaluación durante todas las fases del proceso de selección, sustituyendo prácticas implícitas o no estandarizadas. La pertinencia de esta matriz se sustentó en la convergencia entre las dos voces del estudio sobre el carácter complementario de los criterios de selección, y se alineó con los enfoques contemporáneos de la gestión por competencias en contextos latinoamericanos (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

El segundo eje correspondió al sistema de desarrollo post-contratación. Se recomendó la **estructuración de un programa institucional permanente que articule tres componentes: la capacitación técnica especializada en productos y soluciones de tratamiento de agua, la formación complementaria en técnicas comerciales** (incluyendo cierre, manejo de objeciones, gestión de relaciones y captación de clientes) y los procesos estructurados de mentoría intra-equipo. La articulación de estos tres componentes respondió simultáneamente a las prioridades expresadas por el personal comercial —donde el 34% priorizó el conocimiento técnico, el 21% la formación comercial complementaria y el 10% la gestión de relaciones— y a las recomendaciones de la voz directiva, configurando un dispositivo organizacional capaz de construir el capital humano específico que la formación de base no aportó por sí sola (Becker, 1964).

El tercer eje correspondió a la **formalización institucional del descriptor del puesto comercial**, condición previa indispensable para que los dos ejes anteriores operasen de manera sistemática y verificable. Se recomendó la consolidación documental del perfil ocupacional del personal comercial, incluyendo la definición clara de funciones, competencias requeridas en las cuatro dimensiones del desempeño, criterios de evaluación y trayectoria de desarrollo asociada. Esta consolidación respondió directamente al hallazgo del bloque cerrado de la Dirección de Talento Humano, donde la mitad de las respuestas ubicó el descriptor del puesto en proceso de elaboración, y se alineó con los estándares de gestión de calidad aplicables al sector, como la norma ISO 22000:2018 (International Organization for Standardization [ISO], 2018), y con el marco normativo del sistema de gestión del talento humano establecido para el contexto hondureño (Chiavenato, 2017).

Estas recomendaciones respondieron tanto a los hallazgos de la presente investigación como a la responsabilidad institucional de Water Technologies Honduras de garantizar una gestión del talento comercial alineada con las exigencias específicas de la venta consultiva técnica en el sector de tecnologías para

el tratamiento del agua. Desde la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964) y desde la Teoría del Ajuste Persona-Puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005), se reafirmó que únicamente mediante la articulación sistemática de criterios de selección, desarrollo organizacional y formalización institucional fue posible construir un equipo comercial capaz de responder consistentemente a las demandas del puesto y a los objetivos comerciales de la organización.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

CAPÍTULO VI

APLICABILIDAD

Lineamiento estratégico para la selección y desarrollo del personal comercial



Figura 17. Portada de propuesta de plan de acción, en el marco de Aplicabilidad.

Fuente: Imagen elaborada en la aplicación Canva y con uso libre. Diseño de texto de elaboración propia.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	122
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	122
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	123
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA (OBJETIVOS)	124
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	125
6.4.1 DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUÉ” Y “CÓMO” LO HARÁN.....	127
6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS	131
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	134
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 2026 – 2027	134
6.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	136
6.7.1 IMPACTO ESPERADO DEL PLAN DE ACCIÓN	137
6.7.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI) ESTIMADO.....	145
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .	146

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo desarrolla la propuesta de aplicabilidad derivada de los hallazgos de la investigación sobre las características del perfil de formación profesional y del desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras. La propuesta, denominada Lineamiento Estratégico para la Selección y el Desarrollo del Personal Comercial, responde directamente al cuarto objetivo específico del estudio y traduce las conclusiones y recomendaciones en un conjunto de acciones organizadas, verificables y ejecutables en el horizonte 2026-2027.

El estudio evidenció que la formación profesional de base aporta capital humano general, pero no garantiza por sí sola el capital humano específico que exige la venta consultiva técnica de soluciones de tratamiento de agua (Becker, 1964). En coherencia con la Teoría del Ajuste Persona-Puesto, la congruencia entre las características del colaborador y las demandas del puesto se construye de manera dinámica a lo largo de la trayectoria laboral, por lo que la organización requiere mecanismos institucionales que la promuevan de forma sistemática (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005).

A partir de esa lógica, el lineamiento se estructura en cinco componentes complementarios: la formalización institucional del descriptor del puesto comercial, los criterios multidimensionales de selección, el sistema de desarrollo post-contratación, la evaluación del desempeño y la retención del talento, y el monitoreo y la mejora continua de la propuesta. Cada componente se fundamenta en evidencia empírica del estudio y se alinea con los enfoques contemporáneos de gestión por competencias en contextos latinoamericanos (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Lineamiento Estratégico para la Selección y el Desarrollo del Personal Comercial de Water Technologies Honduras, 2026-2027”.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Lineamiento Estratégico para la Selección y el Desarrollo del Personal Comercial se fundamenta en la necesidad de profesionalizar, con base en evidencia, las decisiones de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial de Water Technologies Honduras. Los hallazgos del estudio mostraron que, pese a la coexistencia de perfiles formativos diversos y a un desempeño auto percibido mayoritariamente funcional, persisten brechas concretas que limitan el ajuste entre las características del personal y las exigencias de la venta consultiva técnica en el sector de tecnologías para el tratamiento del agua.

La evidencia interna respaldó esta necesidad de manera consistente. El 100% del personal comercial declaró haber requerido conocimientos adicionales para desempeñar mejor su trabajo, sin distinción de perfil, antigüedad o experiencia previa, lo que confirmó que la formación de base no constituye un predictor suficiente del desempeño (Becker, 1964). El 59% calificó como medio el ajuste entre su formación y las exigencias del puesto, y el 65% ubicó en nivel medio el aporte de su formación a la comprensión técnica del producto. Estos resultados expresan un ajuste persona-puesto moderado que la organización puede fortalecer mediante mecanismos institucionales sostenidos (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005).

El análisis también identificó dos dimensiones de mayor divergencia entre los perfiles, las habilidades de cierre y la gestión de relaciones con clientes, donde el 30% del personal se auto percibió en niveles bajo o muy bajo en la dimensión de cierre. A la vez, el 72% del personal consideró que el perfil técnico y el perfil comercial son por igual adecuados para el puesto, lo que orienta la propuesta hacia la complementariedad de competencias antes que hacia la preferencia por un único perfil (Rackham, 1988; Johnston y Marshall, 2016).

Asimismo, se documentó una asimetría entre el criterio institucional declarado y la práctica vigente de contratación, dado que el 47% del personal ingresó sin experiencia comercial previa, mientras que el 67% de las respuestas directivas atribuyó el costo de la rotación al desajuste entre formación y puesto. La formalización del descriptor del puesto, ubicada por la mitad de las respuestas directivas todavía en proceso de elaboración, constituye la condición previa para que los criterios de selección y el desarrollo del talento operen de forma sistemática y verificable (Chiavenato, 2017; OIT y CINTERFOR, 2017).

En consecuencia, la propuesta se justifica en la oportunidad de cerrar estas brechas mediante un sistema integrado que articule la formalización institucional, la selección multidimensional, el desarrollo post-contratación, la evaluación del desempeño y el monitoreo continuo. Su implementación permitirá a la organización construir y sostener el ajuste entre el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas, en línea con la evidencia regional reciente sobre capital humano y desempeño comercial (Rodríguez Vargas et al., 2024).

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA (OBJETIVOS)

El objetivo general de la propuesta es fortalecer los procesos de selección y desarrollo del personal comercial de Water Technologies Honduras mediante un lineamiento estratégico integral, fundamentado en los hallazgos del estudio, que articule la formalización del descriptor del puesto, criterios multidimensionales de selección y un sistema permanente de desarrollo del talento, con el fin de elevar el ajuste entre el perfil de formación profesional y las exigencias de la venta consultiva técnica durante el período 2026-2027.

Para alcanzar este propósito, la propuesta define los siguientes objetivos específicos:

1. Formalizar institucionalmente el descriptor del puesto comercial, reconociendo las tres composiciones formativas identificadas en el estudio y las cuatro dimensiones del desempeño, como condición previa para la operación sistemática del lineamiento.
2. Establecer una matriz de criterios multidimensionales y ponderados de selección que incorpore la formación de base, la experiencia comercial previa, las habilidades asociadas a la venta consultiva técnica y la motivación del candidato hacia el rol.
3. Implementar un sistema permanente de desarrollo post-contratación que articule la capacitación técnica especializada, la formación comercial complementaria y la mentoría cruzada entre perfiles.
4. Implementar un sistema periódico de evaluación del desempeño en las cuatro dimensiones operacionalizadas y un programa de retención del personal con antigüedad consolidada.
5. Establecer un sistema de monitoreo y mejora continua que permita medir los resultados del lineamiento y validar empíricamente su efectividad.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

El lineamiento se organiza en cinco componentes que responden, de manera articulada, a los hallazgos del estudio. La Tabla 14 sintetiza, para cada componente, qué se hará, cómo se hará y las acciones previstas. Posteriormente, los apartados 6.4.1 y 6.4.2 desarrollan en detalle cada componente y los elementos necesarios para su ejecución.

Tabla 14. Resumen de la descripción y el desarrollo de las acciones del lineamiento estratégico.

Componente	Qué se hará	Cómo se hará	Acciones
Formalización del descriptor del puesto	Consolidar documentalmente el descriptor del puesto comercial, reconociendo de manera explícita las tres composiciones formativas identificadas en el estudio (perfil técnico, perfil comercial y perfil heterogéneo) y las cuatro dimensiones del desempeño operacionalizadas.	Mediante la revisión y actualización del descriptor vigente, la definición de funciones y competencias requeridas por cada dimensión del desempeño, el establecimiento de criterios de evaluación y de una trayectoria de desarrollo asociada, y su aprobación y socialización institucional.	1) Revisar y actualizar el descriptor del puesto comercial vigente, incorporando las tres composiciones formativas evidenciadas en el equipo. 2) Definir las competencias requeridas en las cuatro dimensiones del desempeño: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida. 3) Establecer los criterios de evaluación y la trayectoria de desarrollo asociada al puesto. 4) Oficializar el descriptor mediante la aprobación de la Dirección de Talento Humano y la Dirección General. 5) Socializar el descriptor con el equipo comercial y con las jefaturas involucradas.
Criterios multidimensionales de selección	Diseñar e implementar una matriz de criterios ponderados que oriente, de manera sistemática y estandarizada, las decisiones de reclutamiento y selección del personal comercial.	Integrando en la matriz la formación de base (con reconocimiento de los tres perfiles), la experiencia comercial previa como criterio formal y ponderado, las habilidades asociadas a la venta consultiva técnica y la motivación del candidato hacia el rol, y aplicándola en todas las fases del proceso de selección.	1) Construir la matriz de criterios ponderados de selección a partir de los hallazgos del estudio. 2) Incorporar la experiencia comercial previa como criterio formal y ponderado, cerrando la brecha entre el criterio institucional declarado y la práctica de contratación. 3) Desarrollar instrumentos de evaluación por criterio, como la entrevista estructurada por competencias y la prueba situacional de venta consultiva. 4) Estandarizar el proceso de selección, sustituyendo las prácticas implícitas o no documentadas. 5) Capacitar a las personas responsables de evaluar a los

Componente	Qué se hará	Cómo se hará	Acciones
			candidatos en el uso de la matriz y los instrumentos.
Sistema de desarrollo post-contratación	Estructurar un programa institucional permanente de desarrollo del talento comercial que articule la capacitación técnica especializada, la formación comercial complementaria y la mentoría cruzada entre perfiles.	Mediante un itinerario de desarrollo que combine módulos técnicos en soluciones de tratamiento de agua, módulos comerciales centrados en las dimensiones de mayor divergencia (habilidades de cierre y gestión de relaciones con clientes) y un esquema de mentoría que transfiera el capital humano específico construido en la organización.	1) Diseñar el itinerario de inducción y desarrollo del personal comercial. 2) Implementar el programa de capacitación técnica especializada en productos y soluciones de tratamiento de agua, prioridad expresada por el 34% del personal. 3) Implementar el programa de formación comercial complementaria en cierre, manejo de objeciones, gestión de relaciones y captación de clientes. 4) Diseñar e implementar el programa de mentoría cruzada entre el perfil técnico y el perfil comercial. 5) Establecer un plan estructurado de desarrollo para los colaboradores que ingresan sin experiencia previa en ventas.
Evaluación del desempeño y retención del talento	Implementar un sistema periódico de evaluación del desempeño en las cuatro dimensiones operacionalizadas y un programa de retención orientado al personal con antigüedad consolidada.	Combinando la autopercepción del colaborador, la valoración del supervisor directo e indicadores objetivos de cumplimiento de metas y captación de clientes, para identificar tempranamente las brechas de desempeño y diseñar planes correctivos individualizados, junto con mecanismos de retención y acompañamiento gerencial.	1) Diseñar el instrumento de evaluación del desempeño que recoja las cuatro dimensiones del estudio. 2) Complementar la autopercepción con la valoración del supervisor e indicadores objetivos de metas y captación de clientes. 3) Aplicar la evaluación de forma semestral y elaborar planes correctivos individualizados, dado que el 48% del personal alcanzó parcialmente o no alcanzó sus metas. 4) Diseñar el programa de retención del personal con antigüedad consolidada, considerando que el 94% acumula al menos un año y el 47% más de tres años. 5) Establecer el acompañamiento gerencial activo que traduce la antigüedad en mejora efectiva del desempeño.
Monitoreo y mejora continua del lineamiento	Establecer un sistema de seguimiento de indicadores que permita medir los resultados del lineamiento y validar empíricamente su efectividad una vez implementado.	Definiendo indicadores por componente, dando seguimiento trimestral a su comportamiento, elaborando informes de avance, ajustando las acciones según los hallazgos y verificando la mejora del ajuste entre el	1) Definir los indicadores críticos de avance y de resultado para cada componente del lineamiento. 2) Diseñar el tablero de seguimiento y el mecanismo de recolección de datos. 3) Realizar evaluaciones trimestrales del avance del lineamiento.

Componente	Qué se hará	Cómo se hará	Acciones
		perfil de formación y el desempeño en ventas.	4) Elaborar informes anuales con los avances, los desafíos y las recomendaciones. 5) Validar empíricamente el lineamiento y ajustar sus componentes según los resultados observados.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 18 representa de manera esquemática el flujo de implementación de los cinco componentes del lineamiento. La formalización del descriptor opera como condición previa; los componentes de selección, desarrollo y evaluación se ejecutan de forma secuencial y articulada; y el monitoreo retroalimenta de manera continua todo el proceso para sostener la mejora del ajuste entre el perfil de formación y el desempeño en ventas.

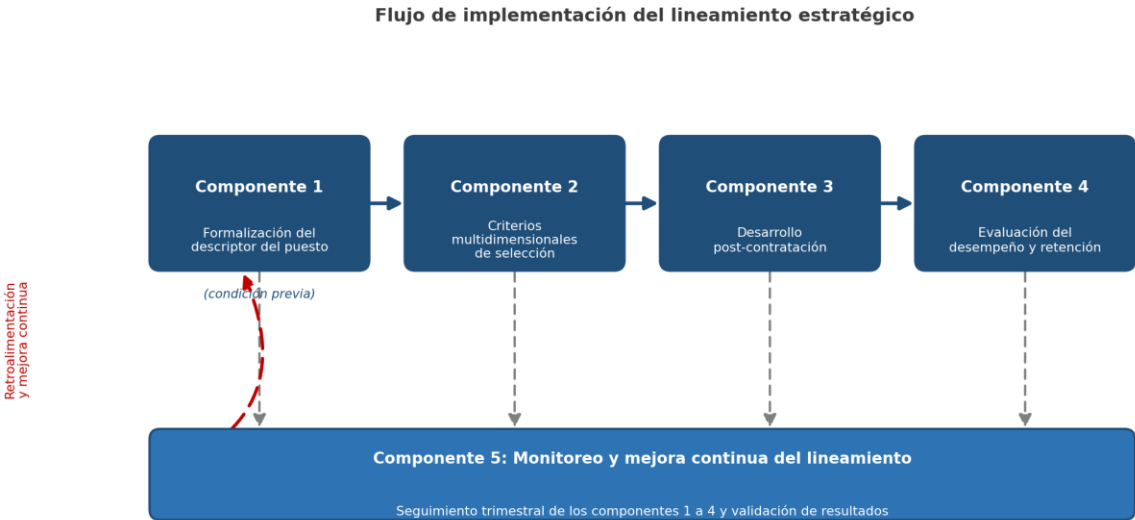


Figura 18. Flujograma de los componentes del lineamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1 DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUÉ” Y “CÓMO” LO HARÁN

A continuación, se detalla cada uno de los componentes que integran el lineamiento estratégico, precisando qué se hará, cómo se hará y las acciones concretas que permitirán su ejecución.

COMPONENTE 1: FORMALIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL DESCRIPTOR DEL PUESTO COMERCIAL

Qué se hará: Consolidar documentalmente el descriptor del puesto comercial, reconociendo de manera explícita las tres composiciones formativas identificadas en el estudio (perfil técnico, perfil comercial y perfil heterogéneo) y las cuatro dimensiones del desempeño operacionalizadas.

Cómo se hará: Mediante la revisión y actualización del descriptor vigente, la definición de funciones y competencias requeridas por cada dimensión del desempeño, el establecimiento de criterios de evaluación y de una trayectoria de desarrollo asociada, y su aprobación y socialización institucional.

Acciones:

- Revisar y actualizar el descriptor del puesto comercial vigente, incorporando las tres composiciones formativas evidenciadas en el equipo.
- Definir las competencias requeridas en las cuatro dimensiones del desempeño: conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida.
- Establecer los criterios de evaluación y la trayectoria de desarrollo asociada al puesto.
- Oficializar el descriptor mediante la aprobación de la Dirección de Talento Humano y la Dirección General.
- Socializar el descriptor con el equipo comercial y con las jefaturas involucradas.

COMPONENTE 2: CRITERIOS MULTIDIMENSIONALES DE SELECCIÓN

Qué se hará: Diseñar e implementar una matriz de criterios ponderados que oriente, de manera sistemática y estandarizada, las decisiones de reclutamiento y selección del personal comercial.

Cómo se hará: Integrando en la matriz la formación de base (con reconocimiento de los tres perfiles), la experiencia comercial previa como criterio formal y ponderado, las habilidades

asociadas a la venta consultiva técnica y la motivación del candidato hacia el rol, y aplicándola en todas las fases del proceso de selección.

Acciones:

- Construir la matriz de criterios ponderados de selección a partir de los hallazgos del estudio.
- Incorporar la experiencia comercial previa como criterio formal y ponderado, cerrando la brecha entre el criterio institucional declarado y la práctica de contratación.
- Desarrollar instrumentos de evaluación por criterio, como la entrevista estructurada por competencias y la prueba situacional de venta consultiva.
- Estandarizar el proceso de selección, sustituyendo las prácticas implícitas o no documentadas.
- Capacitar a las personas responsables de evaluar a los candidatos en el uso de la matriz y los instrumentos.

COMPONENTE 3: SISTEMA DE DESARROLLO POST-CONTRATACIÓN

Qué se hará: Estructurar un programa institucional permanente de desarrollo del talento comercial que articule la capacitación técnica especializada, la formación comercial complementaria y la mentoría cruzada entre perfiles.

Cómo se hará: Mediante un itinerario de desarrollo que combine módulos técnicos en soluciones de tratamiento de agua, módulos comerciales centrados en las dimensiones de mayor divergencia (habilidades de cierre y gestión de relaciones con clientes) y un esquema de mentoría que transfiera el capital humano específico construido en la organización.

Acciones:

- Diseñar el itinerario de inducción y desarrollo del personal comercial.
- Implementar el programa de capacitación técnica especializada en productos y soluciones de tratamiento de agua, prioridad expresada por el 34% del personal.
- Implementar el programa de formación comercial complementaria en cierre, manejo de objeciones, gestión de relaciones y captación de clientes.

- Diseñar e implementar el programa de mentoría cruzada entre el perfil técnico y el perfil comercial.
- Establecer un plan estructurado de desarrollo para los colaboradores que ingresan sin experiencia previa en ventas.

COMPONENTE 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Qué se hará: Implementar un sistema periódico de evaluación del desempeño en las cuatro dimensiones operacionalizadas y un programa de retención orientado al personal con antigüedad consolidada.

Cómo se hará: Combinando la autopercepción del colaborador, la valoración del supervisor directo e indicadores objetivos de cumplimiento de metas y captación de clientes, para identificar tempranamente las brechas de desempeño y diseñar planes correctivos individualizados, junto con mecanismos de retención y acompañamiento gerencial.

Acciones:

- Diseñar el instrumento de evaluación del desempeño que recoja las cuatro dimensiones del estudio.
- Complementar la autopercepción con la valoración del supervisor e indicadores objetivos de metas y captación de clientes.
- Aplicar la evaluación de forma semestral y elaborar planes correctivos individualizados, dado que el 48% del personal alcanzó parcialmente o no alcanzó sus metas.
- Diseñar el programa de retención del personal con antigüedad consolidada, considerando que el 94% acumula al menos un año y el 47% más de tres años.
- Establecer el acompañamiento gerencial activo que traduce la antigüedad en mejora efectiva del desempeño.

COMPONENTE 5: MONITOREO Y MEJORA CONTINUA DEL LINEAMIENTO

Qué se hará: Establecer un sistema de seguimiento de indicadores que permita medir los resultados del lineamiento y validar empíricamente su efectividad una vez implementado.

Cómo se hará: Definiendo indicadores por componente, dando seguimiento trimestral a su comportamiento, elaborando informes de avance, ajustando las acciones según los hallazgos y verificando la mejora del ajuste entre el perfil de formación y el desempeño en ventas.

Acciones:

- Definir los indicadores críticos de avance y de resultado para cada componente del lineamiento.
- Diseñar el tablero de seguimiento y el mecanismo de recolección de datos.
- Realizar evaluaciones trimestrales del avance del lineamiento.
- Elaborar informes anuales con los avances, los desafíos y las recomendaciones.
- Validar empíricamente el lineamiento y ajustar sus componentes según los resultados observados.

6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

Para la ejecución de cada componente se requieren herramientas, instrumentos y procesos específicos. La narrativa siguiente describe, por componente, los elementos necesarios para su implementación efectiva.

COMPONENTE 1: FORMALIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL DESCRIPTOR DEL PUESTO COMERCIAL

Herramientas:

- Repositorio documental institucional para la gestión del descriptor y sus actualizaciones.
- Matriz de competencias por dimensión del desempeño que sirva de base para selección y desarrollo.

Instrumentos:

- Plantilla institucional de descriptor de puesto, alineada con las buenas prácticas de gestión por competencias.
- Ficha de funciones, competencias y criterios de evaluación del personal comercial.

Procesos:

- Proceso de revisión y aprobación documental del descriptor del puesto.
- Proceso de actualización periódica del descriptor según la evolución del puesto y del mercado.

COMPONENTE 2: CRITERIOS MULTIDIMENSIONALES DE SELECCIÓN**Herramientas:**

- Matriz digital de criterios ponderados de selección, con cálculo automatizado del puntaje del candidato.
- Banco de instrumentos de evaluación para el proceso de selección.

Instrumentos:

- Guía de entrevista estructurada por competencias para el puesto comercial.
- Prueba situacional de venta consultiva técnica con rúbrica de calificación.

Procesos:

- Proceso estandarizado de reclutamiento y selección del personal comercial.
- Proceso de calibración periódica de los criterios y sus ponderaciones.

COMPONENTE 3: SISTEMA DE DESARROLLO POST-CONTRATACIÓN**Herramientas:**

- Plataforma o aula de capacitación para la gestión de los módulos técnicos y comerciales.
- Repositorio de materiales formativos y casos de venta consultiva técnica.

Instrumentos:

- Plan de mentoría con objetivos, duración y registro de sesiones.
- Guías de evaluación del aprendizaje técnico y comercial aplicadas antes y después de cada módulo.

Procesos:

- Proceso de formación continua, con diseño, ejecución, seguimiento y actualización de los módulos.
- Proceso de mentoría cruzada, con asignación de parejas y acompañamiento de la jefatura comercial.

COMPONENTE 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Herramientas:

- Sistema de registro y seguimiento de la evaluación del desempeño comercial.
- Tablero de indicadores individuales de metas y captación de clientes.

Instrumentos:

- Formulario de evaluación del desempeño en las cuatro dimensiones, con escala validada.
- Plan individual de mejora y de retención del talento.

Procesos:

- Proceso semestral de evaluación del desempeño y de retroalimentación.
- Proceso de retención y acompañamiento del talento con antigüedad consolidada.

COMPONENTE 5: MONITOREO Y MEJORA CONTINUA DEL LINEAMIENTO

Herramientas:

- Tablero de control de indicadores del lineamiento estratégico.
- Repositorio de informes trimestrales y anuales de seguimiento.

Instrumentos:

- Ficha técnica de cada indicador, con definición, fórmula, fuente y periodicidad.
- Plantilla de informe de avance y de recomendaciones de ajuste.

Procesos:

- Proceso de monitoreo trimestral del lineamiento.
- Proceso de validación y mejora continua de la propuesta.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Con el fin de verificar el cumplimiento y los resultados de cada componente, la Tabla 15 presenta los indicadores y las mediciones previstas para el seguimiento del lineamiento.

Tabla 15. Medidas de control del lineamiento estratégico.

Componente	Indicadores	Mediciones
COMPONENTE 1	1. Descriptor del puesto comercial formalizado y aprobado.	Documento oficial aprobado por Talento Humano y Dirección General.
	2. Porcentaje de competencias por dimensión definidas en el descriptor.	Revisión documental de la matriz de competencias.
COMPONENTE 2	1. Matriz de criterios ponderados de selección en uso.	Verificación de su aplicación en los procesos de contratación.
	2. Porcentaje de procesos de selección que aplican la matriz.	Reportes del proceso de reclutamiento y selección.
	3. Porcentaje de ingresos con experiencia comercial previa.	Comparación de la composición del equipo antes y después del lineamiento.
COMPONENTE 3	1. Número de colaboradores capacitados en los módulos técnicos y comerciales.	Listas de asistencia y constancias emitidas.
	2. Porcentaje del personal que aprueba las evaluaciones de aprendizaje.	Resultados de pruebas aplicadas antes y después de cada módulo.
	3. Número de parejas de mentoría cruzada activas.	Registro de sesiones de mentoría.
COMPONENTE 4	1. Porcentaje del personal evaluado en las cuatro dimensiones.	Formularios de evaluación del desempeño aplicados.
	2. Porcentaje del personal con plan correctivo individualizado.	Planes individuales de mejora registrados.
	3. Tasa de retención del personal con antigüedad consolidada.	Indicadores de permanencia del personal comercial.
COMPONENTE 5	1. Número de evaluaciones trimestrales realizadas.	Informes trimestrales de seguimiento.
	2. Porcentaje de hallazgos integrados como mejoras al lineamiento.	Bitácora de ajustes del lineamiento.
	3. Mejora del ajuste percibido entre formación y puesto.	Comparación con la línea base del estudio (59% en nivel medio).

Fuente: Elaboración propia.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 2026 – 2027

La implementación del lineamiento se prevé de forma gradual a lo largo de ocho trimestres, entre 2026 y 2027, priorizando la formalización del descriptor como punto de partida y sosteniendo

el desarrollo del talento y el monitoreo durante todo el período. La Tabla 16 presenta el cronograma por trimestres.

Tabla 16. Cronograma de implementación del lineamiento estratégico, 2026-2027.

Componente / Actividad	T1 26	T2 26	T3 26	T4 26	T1 27	T2 27	T3 27	T4 27
COMPONENTE 1: Formalización del descriptor del puesto								
Revisar y actualizar el descriptor del puesto vigente	X	X						
Definir competencias por dimensión y criterios de evaluación		X						
Oficializar y socializar el descriptor		X	X					
COMPONENTE 2: Criterios multidimensionales de selección								
Diseñar la matriz de criterios ponderados		X	X					
Desarrollar instrumentos de selección			X					
Capacitar a evaluadores y pilotar el proceso			X	X				
Estandarizar e institucionalizar el proceso				X	X			
COMPONENTE 3: Sistema de desarrollo post-contratación								
Programa de capacitación técnica especializada			X	X	X	X	X	X
Programa de formación comercial complementaria			X	X	X	X	X	X
Programa de mentoría cruzada				X	X	X	X	X
Plan de desarrollo para personal sin experiencia previa			X	X	X	X	X	X
COMPONENTE 4: Evaluación del desempeño y retención								
Implementar el sistema de evaluación del desempeño				X	X			
Aplicación semestral y planes correctivos					X	X	X	X
Programa de retención del talento					X	X	X	X
COMPONENTE 5: Monitoreo y mejora continua								
Definir indicadores y tablero de seguimiento				X				
Evaluaciones trimestrales e informes					X	X	X	X
Validación empírica del lineamiento y ajustes								X

Fuente: Elaboración propia.

6.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

El presupuesto estimado del lineamiento, considerado para un horizonte de dos años, asciende a \$ 5,150.00 (cinco mil ciento cincuenta dólares estadounidenses), equivalentes a L 134,415.00 a una tasa de referencia aproximada de L 26.10 por dólar. La estimación se ajustó deliberadamente a una escala factible para una empresa familiar, mediante el aprovechamiento de la capacidad interna del área de Talento Humano en la formalización del descriptor y en el monitoreo, la priorización de la oferta formativa subsidiada del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), a la que la empresa accede por su aporte patronal, para la capacitación técnica y comercial, y la operación de la mentoría cruzada con recursos internos de la propia empresa. Las cifras constituyen estimaciones de planificación y deberán ajustarse a las condiciones reales de contratación.

La Tabla 17 detalla el presupuesto por componente y actividad, y la Tabla 18 resume la inversión por componente.

Tabla 17. Presupuesto estimado del lineamiento estratégico (horizonte de dos años).

Componente / Actividad	Costo estimado (USD)	Costo estimado (L)
COMPONENTE 1: Formalización del descriptor del puesto	\$ 550.00	L 14,355.00
Revisión y actualización del descriptor del puesto comercial	\$ 300.00	L 7,830.00
Validación técnica del descriptor con apoyo interno y consulta puntual	\$ 100.00	L 2,610.00
Oficialización y socialización interna del descriptor	\$ 150.00	L 3,915.00
COMPONENTE 2: Criterios multidimensionales de selección	\$ 750.00	L 19,575.00
Diseño de la matriz de criterios ponderados	\$ 250.00	L 6,525.00
Desarrollo de instrumentos de selección	\$ 250.00	L 6,525.00
Capacitación a evaluadores del proceso de selección	\$ 150.00	L 3,915.00
Pilotaje y estandarización del proceso	\$ 100.00	L 2,610.00
COMPONENTE 3: Sistema de desarrollo post-contratación	\$ 2,300.00	L 60,030.00
Capacitación técnica especializada (INFOP y recursos internos)	\$ 900.00	L 23,490.00
Formación comercial complementaria (talleres internos e INFOP)	\$ 800.00	L 20,880.00
Programa de mentoría cruzada (materiales y tiempo interno)	\$ 300.00	L 7,830.00
Plan de inducción y desarrollo para personal sin experiencia	\$ 300.00	L 7,830.00
COMPONENTE 4: Evaluación del desempeño y retención	\$ 1,050.00	L 27,405.00
Diseño e implementación del sistema de evaluación del desempeño	\$ 400.00	L 10,440.00
Aplicación semestral y planes correctivos individualizados	\$ 250.00	L 6,525.00

Componente / Actividad	Costo estimado (USD)	Costo estimado (L)
Programa de retención del talento con reconocimiento no monetario	\$ 250.00	L 6,525.00
Acompañamiento gerencial y seguimiento	\$ 150.00	L 3,915.00
COMPONENTE 5: Monitoreo y mejora continua	\$ 500.00	L 13,050.00
Definición de indicadores y tablero de seguimiento (interno)	\$ 150.00	L 3,915.00
Evaluaciones trimestrales y elaboración de informes	\$ 200.00	L 5,220.00
Validación empírica del lineamiento y ajustes	\$ 150.00	L 3,915.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO (2 años)	\$ 5,150.00	L 134,415.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Resumen del presupuesto por componente del lineamiento estratégico.

Componente	Costo total (USD)	Costo total (L)
COMPONENTE 1: Formalización del descriptor del puesto	\$ 550.00	L 14,355.00
COMPONENTE 2: Criterios multidimensionales de selección	\$ 750.00	L 19,575.00
COMPONENTE 3: Sistema de desarrollo post-contratación	\$ 2,300.00	L 60,030.00
COMPONENTE 4: Evaluación del desempeño y retención	\$ 1,050.00	L 27,405.00
COMPONENTE 5: Monitoreo y mejora continua	\$ 500.00	L 13,050.00
Total del presupuesto	\$ 5,150.00	L 134,415.00

Fuente: Elaboración propia.

6.7.1 IMPACTO ESPERADO DEL PLAN DE ACCIÓN

La implementación del Lineamiento Estratégico generará impactos cuantitativos y cualitativos para Water Technologies Honduras, cuyo retorno económico se estima en el apartado 6.7.2. Los impactos cuantitativos se estiman a partir de la línea base establecida por los hallazgos del estudio y se expresan como metas verificables al cierre del horizonte 2026-2027; los impactos cualitativos describen las mejoras institucionales y de gestión del talento que la propuesta busca consolidar.

Impacto cuantitativo

A partir de la línea base derivada de los resultados del Capítulo IV, se proyectan las siguientes metas de impacto cuantitativo para el cierre del plan de acción, conforme se detalla en la Tabla 19.

Tabla 19. Impacto cuantitativo esperado del lineamiento estratégico (horizonte 2026-2027).

Indicador de impacto	Línea base (estudio)	Meta esperada 2027	Medio de verificación
Ajuste percibido formación-puesto concentrado en nivel medio	59%	$\leq 40\%$ (desplazamiento hacia nivel alto)	Reaplicación del cuestionario de autopercepción
Personal con cobertura de capacitación técnica y comercial	0% (sin programa formal)	$\geq 90\%$	Constancias y listas de asistencia
Personal en nivel bajo/muy bajo en habilidades de cierre	30%	$\leq 15\%$	Evaluación del desempeño semestral
Ingresos que valoran formalmente la experiencia comercial previa	53% (47% ingresó sin experiencia)	$\geq 70\%$	Matriz de criterios ponderados de selección
Cumplimiento total de metas comerciales	52% (48% parcial o no alcanzó)	$\geq 75\%$	Indicadores de metas y captación de clientes
Procesos de selección que aplican la matriz estandarizada	0%	100%	Reportes de reclutamiento y selección
Descriptor del puesto comercial formalizado	50% (en proceso)	100% (formalizado)	Documento oficial aprobado

Fuente: Elaboración propia.

Impacto cualitativo

- Profesionalización y estandarización de los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial, sustituyendo prácticas implícitas por criterios documentados y verificables.
- Fortalecimiento del ajuste persona-puesto y construcción de capital humano específico para la venta consultiva técnica de soluciones de tratamiento de agua.
- Mejora del clima laboral y de la retención del talento mediante trayectorias de desarrollo claras, mentoría cruzada y acompañamiento gerencial.
- Consolidación de una cultura de evaluación y mejora continua basada en evidencia, que retroalimenta la toma de decisiones del área de Talento Humano.
- Mayor alineación de la fuerza de ventas con los objetivos estratégicos de la organización, con efectos esperados en la efectividad comercial y la satisfacción del cliente.

En conjunto, estos impactos justifican la inversión estimada de USD 5,150.00 (L 134,415.00) en el horizonte de dos años, dado que su retorno se asocia a la reducción del costo de la rotación (atribuido por el 67% de las respuestas directivas al desajuste entre formación y puesto) y al

incremento sostenido de la efectividad comercial del equipo. El apartado siguiente cuantifica ese retorno.

6.7.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI) ESTIMADO

La inversión total del lineamiento es de USD 5,150.00 (L 134,415.00) para dos años. Esa cifra equivale a USD 303.00 (L 7,906.00) por colaborador comercial, es decir, USD 12.60 mensuales por persona. Para estimar el retorno se midieron los dos efectos económicos que el estudio respaldó con evidencia: la reducción de la rotación y el acortamiento del tiempo que tarda un nuevo colaborador en alcanzar su rendimiento pleno. El primero se apoya en que el 67% de las respuestas directivas atribuyó el costo de la rotación al desajuste entre formación y puesto; el segundo, en que el 47% del personal ingresó sin experiencia comercial previa.

El estudio no midió salarios ni rotación, por lo que el cálculo parte de tres supuestos declarados. Primero, la remuneración mensual promedio del asesor comercial es de L 18,000.00 (USD 690.00), con comisiones incluidas. Segundo, reemplazar a un asesor cuesta el 50% de su remuneración anual, es decir, L 108,000.00 (USD 4,100.00), criterio de uso extendido en la gestión del talento humano (Chiavenato, 2017). Tercero, la empresa realizará seis contrataciones comerciales entre 2026 y 2027, cifra coherente con el tamaño del equipo. No se calculó el aumento de las ventas, porque la empresa no cuenta con una línea base de venta por asesor; por eso la estimación es conservadora.

Con estos supuestos, el beneficio bruto de los dos años suma USD 14,410.00 (L 376,101.00). De ese monto, USD 8,200.00 (L 214,020.00) provienen de dos reemplazos evitados y USD 6,210.00 (L 162,081.00) de acortar en mes y medio la curva de aprendizaje de cada nuevo ingreso.

Al restar la inversión, el beneficio neto es de USD 9,260.00 (L 241,686.00). Esto representa un retorno sobre la inversión del 180%, una relación beneficio-costos de 2.8 a 1 y la recuperación del monto invertido en unos nueve meses, dentro del primer año de implementación. La Tabla 20 detalla el cálculo.

Tabla 20. Estimación del retorno de la inversión del lineamiento estratégico (horizonte 2026-2027)

Concepto	Base de cálculo	Monto (USD)	Monto (L)
Inversión total del lineamiento (2 años)	Presupuesto aprobado (Tabla 18)	(5,150.00)	(134,415.00)
Rotación evitada	2 reemplazos × USD 4,100.00	8,200.00	214,020.00
Reducción de la curva de aprendizaje	6 ingresos × 1.5 meses × USD 690.00	6,210.00	162,081.00
Beneficio bruto estimado	Suma de los beneficios monetizados	14,410.00	376,101.00
Beneficio neto	Beneficio bruto menos inversión	9,260.00	241,686.00
Retorno sobre la inversión (ROI)	Beneficio neto / inversión	180 %	180 %
Relación beneficio-coste	Beneficio bruto / inversión	2.8 a 1	2.8 a 1
Período de recuperación	Inversión / beneficio anual promedio	9 meses	9 meses

Fuente: Elaboración propia, con base en el presupuesto del apartado 6.7 y en los supuestos declarados.

Para acotar la incertidumbre de los supuestos se construyeron tres escenarios. El conservador rinde un beneficio neto de USD 3,090.00 y un retorno del 60%; el optimista, USD 15,430.00 y un retorno del 300%. En todos los casos la propuesta es viable, porque el punto de equilibrio se alcanza evitando una sola salida no deseada en dos años. La Tabla 21 resume los escenarios.

Tabla 211. Análisis de sensibilidad del retorno de la inversión según escenarios

Escenario	Supuestos	Beneficio bruto (USD)	Beneficio neto (USD)	ROI
Conservador	1 reemplazo evitado y 1 mes de curva de aprendizaje	8,240.00	3,090.00	60 %

Escenario	Supuestos	Beneficio bruto (USD)	Beneficio neto (USD)	ROI
	recuperado por ingreso			
Base	2 reemplazos evitados y 1.5 meses de curva de aprendizaje recuperados por ingreso	14,410.00	9,260.00	180 %
Optimista	3 reemplazos evitados y 2 meses de curva de aprendizaje recuperados por ingreso	20,580.00	15,430.00	300 %

Fuente: Elaboración propia. Inversión de referencia: USD 5,150.00. El punto de equilibrio se alcanza evitando una sola salida no deseada en el horizonte de dos años.

Es necesario indicar que estas cifras constituyen una estimación de planificación basada en supuestos declarados y no una proyección financiera auditada. Su precisión mejorará una vez que la organización incorpore al tablero de seguimiento del Componente 5, la tasa de rotación real del área comercial, la remuneración promedio efectiva del puesto y el volumen de venta por asesor, indicadores que permitirán recalcular el retorno con datos propios al cierre de cada año de implementación.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La Tabla 22 evidencia la coherencia interna de la investigación, articulando los objetivos específicos del Capítulo I, las teorías de sustento del Capítulo II, las variables, la población y las técnicas del Capítulo III, las conclusiones del Capítulo V y la propuesta desarrollada en el presente Capítulo VI.

Tabla 222. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo de la propuesta
Caracterizar el perfil de formación profesional y el desempeño individual en ventas del personal comercial de Water Technologies Honduras durante el período octubre 2025 – marzo 2026, mediante un análisis comparativo entre perfiles técnicos y comerciales, con el fin de orientar las decisiones de reclutamiento y desarrollo de la fuerza de ventas.	OE1. Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial y caracterizar su desempeño individual en ventas.	Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)	Perfil de formación profesional.	17 colaboradores (censo)	Cuestionario de autopercepción	Composición formativa más heterogénea de la prevista (29% técnico, 35% comercial, 35% heterogéneo) y desempeño concentrado en niveles medios; el 100% requirió conocimientos adicionales.	Lineamiento Estratégico para la Selección y el Desarrollo del Personal Comercial de Water Technologies Honduras, 2026-2027.	Formalizar el descriptor del puesto comercial reconociendo las tres composiciones formativas y las cuatro dimensiones del desempeño (Componente 1).
	OE2. Analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el perfil técnico y el perfil comercial.	Teoría del Ajuste Persona-Puesto (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005)	Dimensiones del desempeño en ventas	17 colaboradores y 2 decisores	Cuestionario y entrevista	Las habilidades de cierre y la gestión de relaciones con clientes fueron las dimensiones de mayor divergencia; el 72% consideró ambos perfiles igualmente adecuados.		Implementar un sistema de desarrollo post-contratación centrado en las dimensiones de mayor divergencia, con mentoría cruzada entre perfiles (Componente 3).
	OE3. Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación, describiendo la antigüedad y la experiencia comercial previa.	Teorías del Capital Humano y del Ajuste Persona-Puesto	Antigüedad en el puesto y experiencia comercial previa	17 colaboradores y 2 decisores	Cuestionario y entrevista	La experiencia comercial previa fue el factor de mayor peso explicativo; el 47% ingresó sin experiencia y el 67% atribuyó el costo de la rotación al desajuste formación-puesto.		Establecer criterios multidimensionales de selección que ponderen la experiencia previa y un sistema de evaluación y retención del talento (Componentes 2 y 4).
	OE4. Proponer un lineamiento estratégico para la selección y el desarrollo del talento comercial.	Teorías del Capital Humano y del Ajuste Persona-Puesto, con gestión por competencias	Lineamiento estratégico	17 colaboradores y 2 decisores	Cuestionario y entrevista	Se derivaron tres ejes para el lineamiento: criterios de selección, desarrollo post-contratación y formalización del descriptor; el descriptor estaba formalizado solo en el 50% de las respuestas.		Articular los cinco componentes en un sistema de monitoreo y mejora continua que valide empíricamente la propuesta (Componente 5).

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.^a ed.). Editorial Episteme.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso Nacional de Honduras. (2003). *Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento (Decreto N.º 118-2003)*. La Gaceta, Diario Oficial de la República de Honduras.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). Wiley.
- Fals Borda, O. (1979). *El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis*. Tercer Mundo Editores.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Harvard Law School. (s. f.). *The case study teaching method*. Harvard Law School Case Studies Program. <https://casestudies.law.harvard.edu/the-case-study-teaching-method/>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 22000:2018 — Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos: Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. ISO.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (12.^a ed.). Routledge.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105–111.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Organización Internacional del Trabajo & CINTERFOR. (2017). *Competencias laborales en América Latina: Gestión por competencias en el mundo del trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.oitcinterfor.org>
- Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.
- Rodriguez, R., Otero-Neira, C., Svensson, G., & Høgevold, N. (2023). The direct effect of B2B salesperson skills on relative and absolute performance: A dual measurement approach. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 64–85.
- Rodríguez Vargas, J. C., Nahuat Román, J. A., & Santoyo Caamal, C. I. (2024). Capital humano y desempeño en ventas: Evidencia empírica en vendedores de una empresa comercial. *Revista de Gestión y Estrategia*, 15(2), 45–62.
- Sager, J. K., Strutton, D., & Johnson, D. A. (2006). Core self-evaluations and sales force behavior and performance. *Journal of Business Research*, 59(12), 1218–1224.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Water Technologies Honduras. (2022). *Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal*. Documento interno institucional.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Yin, R. K. (2009). *Investigación con estudio de caso: Diseño y métodos* (4.^a ed.). Sage Publications.

GLOSARIO

1. **Perfil de formación profesional:** conjunto de conocimientos, competencias y credenciales académicas y técnicas que una persona adquiere mediante la educación formal y la capacitación, y que definen su preparación para desempeñar un puesto.
2. **Desempeño individual en ventas:** resultado del trabajo de un colaborador comercial, valorado a través de dimensiones como el conocimiento del producto, la gestión de relaciones con clientes, las habilidades de cierre y la efectividad comercial percibida.
3. **Capital humano:** conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia que poseen las personas y que constituye un activo capaz de generar valor económico para la organización (Becker, 1964).
4. **Ajuste persona-puesto:** grado de correspondencia entre las características, competencias y valores de una persona y los requerimientos y demandas de su puesto de trabajo.
5. **Gestión del talento humano:** conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que integran una organización.
6. **Reclutamiento:** proceso mediante el cual la organización atrae a candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto vacante.
7. **Selección de personal:** proceso de elección, entre los candidatos reclutados, de aquellos que mejor se ajustan a los requisitos del puesto.
8. **Perfil técnico:** personal cuya formación se concentra en áreas técnicas o de ingeniería relacionadas con el producto o el servicio.
9. **Perfil comercial:** personal cuya formación y experiencia se orientan principalmente a la venta, la negociación y la relación con clientes.
10. **Venta consultiva técnica:** enfoque de venta en el que el vendedor actúa como asesor, diagnostica las necesidades del cliente y propone soluciones técnicas de valor.
11. **Habilidades de cierre:** competencias que permiten al vendedor concretar la venta y obtener el compromiso del cliente.
12. **Gestión de relaciones con clientes:** conjunto de prácticas orientadas a construir y mantener vínculos de confianza y de largo plazo con los clientes.

13. **Efectividad comercial:** capacidad de la fuerza de ventas para alcanzar los resultados y las metas comerciales propuestos.
14. **Rotación de personal:** movimiento de entrada y salida de colaboradores en una organización durante un período determinado.
15. **Lineamiento estratégico:** directriz general que orienta la toma de decisiones y las acciones de una organización hacia el logro de sus objetivos.
16. **Mentoría cruzada:** modalidad de desarrollo en la que colaboradores de distintos perfiles, técnico y comercial, intercambian conocimientos y se acompañan mutuamente.
17. **Descriptor de puesto:** documento que define las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias asociadas a un puesto de trabajo.
18. **Competencia laboral:** Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñar de manera eficaz una función productiva.
19. **Gestión por competencias:** Modelo de gestión del talento humano que organiza la selección, la formación y la evaluación en torno a competencias definidas para cada puesto.
20. **Inducción:** Proceso de incorporación mediante el cual un nuevo colaborador conoce la organización, su puesto y sus funciones.
21. **Retención del talento:** Conjunto de estrategias orientadas a conservar a los colaboradores valiosos y a reducir la rotación de personal.
22. **Antigüedad en el puesto:** Tiempo que un colaborador lleva desempeñando un puesto dentro de la organización.
23. **Experiencia comercial previa:** Trayectoria de trabajo en funciones de ventas adquirida antes de ingresar al puesto actual.
24. **Censo:** Técnica de estudio que considera a la totalidad de los integrantes de una población, sin recurrir a un muestreo.
25. **Investigación acción participativa:** Enfoque metodológico que combina la generación de conocimiento con la participación de los involucrados para transformar su realidad.

ACRÓNIMOS

APA: American Psychological Association

B2B: De empresa a empresa (business to business, por sus siglas en inglés)

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

CRM: Gestión de relaciones con clientes (customer relationship management, por sus siglas en inglés)

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GTH: Gestión del Talento Humano

HNL: Lempira hondureño (código ISO de la moneda de Honduras)

IAP: Investigación Acción Participativa

INFOP: Instituto Nacional de Formación Profesional

ISO: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, por sus siglas en inglés)

KPI: Indicador clave de desempeño (key performance indicator, por sus siglas en inglés)

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OE: Objetivo Específico

OG: Objetivo General

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PEA: Población Económicamente Activa

PIB: Producto Interno Bruto

POA: Plan Operativo Anual

RAE: Real Academia Española

ROI: Retorno de la inversión (return on investment, por sus siglas en inglés)

RR. HH.: Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

SPIN: Modelo de venta consultiva de Rackham basado en preguntas de situación, problema, implicación y beneficio (situation, problem, implication, need-payoff, por sus siglas en inglés)

TFG: Trabajo Final de Graduación

TH: Talento Humano

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UNITEC: Universidad Tecnológica Centroamericana

USD: Dólar estadounidense (código ISO de la moneda de Estados Unidos)

ANEXOS

ANEXO 1. TABLA PARA COMPROBAR LA RELACIÓN ENTRE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla 23. Cuadro de alineación entre preguntas de investigación y objetivos específicos.

Pregunta de investigación	Objetivo específico alineado
¿Cuál es el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras y cuál es el nivel de desempeño individual en ventas —en sus dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida— registrado por cada grupo durante el período octubre 2025 – marzo 2026?	Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial de Water Technologies Honduras, clasificándolo en perfil técnico y perfil comercial, e identificar, desde la perspectiva de los propios colaboradores, las características de su desempeño individual en ventas en las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, durante el período octubre 2025 – marzo 2026.
¿Qué dimensiones del desempeño en ventas (conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida) presentan mayores diferencias entre los grupos de comparación?	Analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las dimensiones de conocimiento del producto, gestión de relaciones con clientes, habilidades de cierre y efectividad comercial percibida, para determinar cuáles presentan mayor divergencia entre ambos grupos.
¿Qué características presenta el desempeño individual en ventas en cada perfil de formación profesional, considerando la	Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores

antigüedad en el puesto y la experiencia comercial previa como factores individuales?	individuales presentes en cada grupo, con el fin de detallar el comportamiento observado en las dimensiones evaluadas.
¿Qué lineamiento de reclutamiento y selección puede diseñarse a partir de los hallazgos del estudio para mejorar la contratación del personal comercial en Water Technologies Honduras?	Proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento y selección y desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras, con fundamento en los hallazgos comparativos del estudio, que permitan al área de Talento Humano orientar sus decisiones sobre el perfil de formación profesional más asociado al desempeño individual en ventas.

Nota. Elaboración propia a partir de las preguntas de investigación y los objetivos específicos formulados en el presente estudio.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL COMERCIAL DE WATER TECHNOLOGIES HONDURAS



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE TALENTO**

ENCUESTA

Somos estudiantes de la Facultad de Postgrado de UNITEC. La presente encuesta tiene como finalidad recoger su valoración sobre su formación profesional y su desempeño en ventas, en el marco de una investigación de carácter académico. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente con fines del estudio. Agradecemos su participación voluntaria.

A) Datos Generales

Sexo: A) Mujer ☐

B) Hombre ☐

Rango de edad:

A) 18-29 años ☐

B) 30-39 años ☐

C) Mayor de 40 años ☐

Nivel de estudios alcanzado:

A) Educación básica ☐

B) Técnico o bachillerato técnico ☐

C) Universitario (grado)

Carrera o título obtenido (para validación, no obligatorio):

Área (marque la que corresponda a su área):

A) Ingeniería, química o tecnologías afines ☐

B) Administración de empresas, mercadeo o negocios ☐

C) Otra ☐ ¿Cuál? _____

Cargo actual:

A) Asesor de ventas industriales ☐ B) Asesor de ventas en sala ☐

C) Asesor de ventas residenciales ☐ D) Ejecutivo comercial ☐

Antigüedad en el puesto:

A) Menos de 1 año ☐ B) 1-3 años ☐ C) Más de 3 años ☐

Experiencia comercial previa (antes de ingresar a la empresa):

A) Ninguna ☐ B) 1-3 años ☐ C) Más de 3 años ☐

B) Información propia del estudio

Instrucciones: Marque con una X la respuesta con la que mejor se identifique.

1. ¿Cómo valora su nivel de conocimiento técnico de los productos y soluciones de tratamiento de agua que comercializa?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

2. ¿En qué medida considera que su formación de base le facilitó comprender los aspectos técnicos del producto?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

3. ¿Con qué frecuencia considera que su conocimiento del producto le permite responder con seguridad a las consultas del cliente?

A) Siempre ☐ B) Casi siempre ☐ C) A veces ☐ D) Rara vez ☐

4. ¿Cómo valora su capacidad para establecer y mantener relaciones de confianza con los clientes?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

5. ¿En qué medida considera que logra identificar y comprender las necesidades del cliente durante la asesoría?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

6. ¿Con qué frecuencia da seguimiento a sus clientes después de concretar o intentar una venta?

A) Siempre ☐ B) Casi siempre ☐ C) A veces ☐ D) Rara vez ☐

7. ¿Cómo valora su habilidad para cerrar ventas de manera efectiva?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

8. ¿En qué medida considera que maneja adecuadamente las objeciones del cliente para concretar la venta?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

9. ¿Con qué frecuencia logra convertir una oportunidad comercial en una venta concretada?

A) Siempre ☐ B) Casi siempre ☐ C) A veces ☐ D) Rara vez ☐

10. ¿Cómo percibe su nivel general de efectividad comercial en el período evaluado?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

11. ¿En qué medida considera que ha alcanzado las metas comerciales asignadas a su cargo?

A) Totalmente ☐ B) En gran medida ☐ C) Parcialmente ☐ D) No las he alcanzado ☐

12. ¿Cómo valora su aporte a la captación de nuevos clientes para la empresa?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

13. ¿En qué medida considera que su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto de ventas que desempeña?

1) Muy bajo ☐ 2) Bajo ☐ 3) Medio ☐ 4) Alto ☐ 5) Muy alto ☐

14. ¿Considera que ha necesitado adquirir conocimientos adicionales (técnicos o comerciales) para desempeñar mejor su trabajo?

A) Sí ☐ ¿Cuáles? _____ B) No ☐

15. Desde su experiencia, ¿qué perfil de formación considera más adecuado para el puesto de ventas en esta empresa?

A) Perfil técnico ☐ B) Perfil comercial ☐ C) Ambos por igual ☐

16. ¿Qué aspectos considera que fortalecerían su desempeño individual en ventas?

(marque hasta 3)

A) Mayor conocimiento técnico del producto y sus soluciones ☐

B) Habilidades para la gestión de relaciones y fidelización de clientes ☐

C) Técnicas de cierre y manejo de objeciones ☐

D) Estrategias para alcanzar metas y captar nuevos clientes ☐

E) Formación comercial o de ventas complementaria a mi perfil ☐

F) Capacitación técnica especializada en tratamiento de agua ☐

G) Acompañamiento o mentoría de vendedores con más experiencia ☐

H) Herramientas tecnológicas de apoyo a la venta (CRM, cotizadores)

I) Otro: _____

¿Por qué prioriza ese o esos aspectos? _____

ANEXO 3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DECISORES INSTITUCIONALES DE WATER TECHNOLOGIES HONDURAS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN DESARROLLO DE TALENTO**



ENTREVISTA

Somos estudiantes de la Facultad de Postgrado de UNITEC. La presente entrevista está dirigida a los responsables de las áreas vinculadas a la gestión del talento comercial (Talento Humano, Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, y Dirección de Proyectos y Operaciones). Su propósito es conocer su perspectiva estratégica sobre el perfil de formación del personal comercial y su relación con el desempeño en ventas. La información será tratada de forma confidencial y con fines exclusivamente académicos.

Datos generales

Cargo o puesto actual: _____

Área o dirección a la que pertenece: _____

Antigüedad en la empresa:

A) De 1 a 12 meses ☐ **B) De 1 a 3 años** ☐ **C) Más de 3 años** ☐

Instrucciones: A continuación, se presentan preguntas abiertas. Responda con base en su experiencia y conocimiento del proceso comercial en Water Technologies Honduras.

Preguntas

1. ¿Cuál es el papel de su dirección en la gestión, selección o desarrollo del personal comercial de Water Technologies Honduras?

2. Desde su rol, ¿cómo definiría un buen desempeño en ventas en el contexto de la venta consultiva técnica que realiza la empresa?

3. ¿Qué perfiles de formación profesional identifica actualmente en el personal comercial, y cómo los clasificaría entre perfil técnico y perfil comercial?

4. Desde su experiencia, ¿de qué manera la formación de base del colaborador influye en su preparación inicial para el puesto de ventas?

5. En términos generales, ¿qué entiende usted por un buen desempeño en ventas según el perfil de formación del colaborador, antes de entrar al detalle por dimensión?

6. Conocimiento del producto: al comparar ambos perfiles, ¿quiénes suelen dominar mejor los aspectos técnicos del producto? Describa un caso concreto que lo ilustre.

7. Gestión de relaciones con clientes: ¿qué diferencias observa entre el perfil técnico y el comercial al establecer confianza e identificar las necesidades del cliente?

8. Habilidades de cierre: ¿en cuál de los dos perfiles observa mayor habilidad para cerrar ventas y manejar objeciones? ¿A qué lo atribuye?

9. Efectividad comercial: ¿qué perfil tiende a alcanzar con más consistencia las metas comerciales y la captación de nuevos clientes? ¿Por qué cree que ocurre así?

10. De las cuatro dimensiones anteriores (conocimiento del producto, gestión de relaciones, cierre y efectividad), ¿en cuál considera que la diferencia entre perfil técnico y comercial es más marcada?

11. ¿Recuerda algún episodio en que un colaborador compensara una debilidad propia de su perfil de formación con otra fortaleza? Describalo.

12. ¿De qué manera la antigüedad en el puesto modifica el desempeño que se espera de cada perfil de formación?

13. ¿Qué peso atribuye a la experiencia comercial previa frente a la formación académica de base en el desempeño del colaborador?

14. ¿Cómo interactúan, en su experiencia, el perfil de formación, la antigüedad y la experiencia previa para explicar el rendimiento de un vendedor?

15. Con base en lo conversado, ¿qué perfil de formación considera más conveniente priorizar en la contratación, y en qué condiciones?

16. ¿Qué criterios o filtros recomendaría incorporar al proceso de reclutamiento y selección del personal comercial?

17. ¿Qué acciones de desarrollo o formación continua propondría para cerrar las brechas identificadas en el equipo comercial?

Bloque de preguntas por dirección (opción múltiple)

Instrucciones: marque la opción que mejor refleje su criterio y en la dirección que corresponde. Estas respuestas se utilizan para contrastar la percepción de cada dirección con los resultados del cuestionario al personal comercial (validación percepción–realidad de los perfiles), no como medida estadística. Si ninguna aplica, use “Otro” y especifique.

Dirección de Talento Humano

TH-1. ¿Qué criterio de formación pesa más actualmente al seleccionar personal comercial?

a) Formación técnica (ingeniería/química/afines) ☐ b) Formación comercial (administración/mercadeo/negocios) ☐ c) Ambos por igual ☐ d) La experiencia previa por encima de la formación ☐ e) Otro: _____

TH-2. ¿Qué tan formalizado está el descriptor del puesto comercial?

a) Totalmente formalizado y aplicado ☐ b) Formalizado, pero poco aplicado ☐ c) En proceso de elaboración ☐ d) No existe un descriptor formal ☐ e) Otro: _____

Dirección General

DG-1. ¿Qué perfil alcanza con mayor consistencia la cuota de ventas?

- a) Perfil técnico ☐ b) Perfil comercial ☐ c) Sin diferencia apreciable ☐ d) Depende del tipo de cliente ☐ e) Otro: _____

DG-2. ¿En qué dimensión del desempeño observa la mayor diferencia entre perfiles?

- a) Conocimiento del producto ☐ b) Gestión de relaciones con clientes ☐ c) Habilidades de cierre ☐ d) Efectividad comercial / cumplimiento de metas ☐ e) Otro: _____

Dirección Administrativa y Financiera

DAF-1. Considerando el costo de contratación y la rotación, ¿qué perfil resulta más rentable para la organización?

- a) Perfil técnico ☐ b) Perfil comercial ☐ c) Rentabilidad similar ☐ d) El que tenga mayor experiencia previa ☐ e) Otro: _____

DAF-2. ¿Qué factor incide más en el costo asociado a la rotación del personal comercial?

- a) Desajuste entre formación y puesto ☐ b) Baja efectividad comercial ☐ c) Falta de experiencia previa ☐ d) Antigüedad insuficiente para consolidar el desempeño ☐ e) Otro: _____

Dirección de Proyectos y Operaciones

DPO-1. ¿Qué perfil genera menos fricción con el área operativa en la posventa?

- a) Perfil técnico ☐ b) Perfil comercial ☐ c) Sin diferencia apreciable ☐ d) Depende de la complejidad del proyecto ☐ e) Otro: _____

DPO-2. ¿Qué perfil tiende a cerrar ventas más viables técnicamente?

- a) Perfil técnico ☐ b) Perfil comercial ☐ c) Ambos, si reciben apoyo técnico ☐ d) Ninguno de forma consistente ☐ e) Otro: _____

ANEXO 4. TABLA DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL COMERCIAL DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS

Tabla 234. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL COMERCIAL DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS

Objetivos Específicos	Nº	Pregunta Encuesta	Resultados Obtenidos	Resultados Esperados
OE1. Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial, clasificándolo en perfil técnico y perfil comercial, e identificando para cada grupo su nivel de desempeño individual en ventas.	1, 2, 3	¿El conocimiento técnico de los equipos y sistemas de tratamiento de agua que comercializo me permite proponer soluciones acertadas a los clientes? ¿Logro mantener relaciones comerciales sólidas y duraderas con mis clientes, reflejadas en su fidelización y recompra? ¿Alcanzo consistentemente la cuota de ventas asignada durante el período octubre 2025 – marzo 2026?	Escalas combinadas: valoración de 1 a 5 (de “muy bajo” a “muy alto”) en los ítems 1 y 2, y frecuencia (siempre / casi siempre / a veces / rara vez) en el ítem 3.	Distribución del 100% de las respuestas por categoría de cada escala, que permita caracterizar el perfil de formación y el nivel de desempeño individual en ventas.

OE2. Analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las cuatro dimensiones del desempeño.	7, 8, 9, 13, 15	¿Cómo valora su habilidad para cerrar ventas de manera efectiva y manejar las objeciones del cliente para concretar la venta? (ítems 7-9) ¿En qué medida considera que su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto de ventas que desempeña? (ítem 13) Desde su experiencia, ¿qué perfil de formación considera más adecuado para el puesto de ventas en esta empresa: técnico, comercial o ambos por igual? (ítem 15)	Escalas combinadas: valoración de 1 a 5 en los ítems 7, 8 y 13; frecuencia (siempre / casi siempre / a veces / rara vez) en el ítem 9; y opción categórica de perfil (técnico, comercial o ambos por igual) en el ítem 15.	Distribución del 100% de las respuestas por categoría de cada escala, que permita contrastar el desempeño auto percibido entre el perfil técnico y el perfil comercial.
OE3. Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia	10, 11, 12, 14	¿Cómo percibe su nivel general de efectividad comercial en el período evaluado y su aporte a la captación de nuevos clientes? (ítems 10 y 12) ¿En qué medida considera que ha alcanzado las metas comerciales asignadas a su cargo? (ítem 11) ¿Considera que ha necesitado	Escalas combinadas: valoración de 1 a 5 en los ítems 10 y 12; grado de cumplimiento de metas (totalmente / en gran medida / parcialmente /	Distribución del 100% de las respuestas por categoría de cada escala, que permita relacionar el perfil de formación con el desempeño, integrando antigüedad y

comercial previa como factores contextuales.		adquirir conocimientos adicionales, técnicos o comerciales, para desempeñar mejor su trabajo? (ítem 14)	no alcanzadas) en el ítem 11; y respuesta dicotómica Sí/No en el ítem 14.	experiencia previa.
OE4. Proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras.	13, 15	¿En qué medida considera que su formación profesional de base se ajusta a las exigencias del puesto de ventas que desempeña? (ítem 13) Desde su experiencia, ¿qué perfil de formación considera más adecuado para el puesto de ventas en esta empresa: ¿técnico, comercial o ambos por igual? (ítem 15)	Escalas combinadas: valoración de 1 a 5 en el ítem 13; opción categórica de perfil (técnico, comercial o ambos por igual) en el ítem 15; y respuesta abierta en el ítem 16.	Distribución del 100% de las respuestas por categoría de cada escala, que aporte insumos para el lineamiento de reclutamiento y selección del personal comercial.
	16	¿Qué aspectos considera que fortalecerían su desempeño individual en ventas?	Respuesta abierta orientada a identificar aspectos que fortalecerían el desempeño	Identificación de aspectos clave a fortalecer en el proceso de reclutamiento y selección del

			individual en ventas.	personal comercial.
--	--	--	-----------------------	---------------------

ANEXO 5. TABLA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DECISORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS

Tabla 245. ENTREVISTA DIRIGIDA A DECISORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA WATER TECHNOLOGIES HONDURAS

Objetivos Específicos	Nº	Pregunta Entrevista	Resultados Obtenidos	Resultados Esperados
OE1. Conocer el perfil de formación profesional del personal comercial, clasificándolo en perfil técnico y perfil comercial, e identificando para cada grupo su nivel de desempeño individual en ventas.	3 4 5	3. Perfiles de formación y su clasificación (técnico/comercial). 4. Influencia de la formación de base en la preparación inicial para el puesto. 5. Noción general de buen desempeño según el perfil.	Caracterización directiva de los perfiles de formación del equipo comercial, con reconocimiento de la complementariedad entre formación técnica y comercial y la ausencia de un perfil único predominante.	Caracterización, desde la perspectiva de los decisores institucionales, del perfil de formación predominante en el personal comercial (técnico o comercial) y de las competencias que consideran más relevantes

				para el desempeño individual en ventas.
OE2. Analizar las diferencias en el desempeño en ventas entre el grupo de perfil técnico y el grupo de perfil comercial, examinando las cuatro dimensiones del desempeño.	6 7 8 9 10 11	6. Conocimiento del producto por perfil. 7. Gestión de relaciones con clientes por perfil. 8. Habilidades de cierre por perfil. 9. Efectividad comercial y metas por perfil. 10. Dimensión con mayor diferencia entre perfiles. 11. Incidente crítico de compensación de debilidades.	Identificación, desde la mirada directiva, de las diferencias de desempeño entre ambos perfiles, con mayor divergencia en habilidades de cierre y gestión de relaciones con clientes.	Identificación, desde la mirada directiva, de las fortalezas diferenciadas de cada perfil (técnico y comercial) y de las diferencias observadas en su desempeño en ventas a través de las dimensiones evaluadas.
OE3. Caracterizar el desempeño individual en ventas de cada perfil de formación profesional, describiendo la antigüedad en el puesto y la experiencia	12 13 14	12. Influencia de la antigüedad en el puesto. 13. Peso de la experiencia comercial previa frente a la formación. 14. Interacción entre perfil, antigüedad y experiencia en el rendimiento.	Comprensión del peso modulador que los decisores atribuyen a la antigüedad en el puesto y a la experiencia comercial previa	Comprensión del peso que los decisores atribuyen a la antigüedad en el puesto y a la experiencia comercial previa, y de cómo estos factores se

comercial previa como factores contextuales.			sobre el desempeño.	relacionan con el perfil de formación en el desempeño individual en ventas.
OE4. Proponer un lineamiento estratégico para el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del talento comercial en Water Technologies Honduras.	15 16 17	15. Perfil de formación a priorizar en la contratación. 16. Criterios o filtros para el reclutamiento y selección. 17. Acciones de desarrollo para cerrar brechas. Bloque cerrado de opción múltiple por dirección (TH, Comercial, Administrativa y Financiera, Proyectos y Operaciones).	Insumos directivos sobre el perfil de formación a priorizar, los criterios de selección y las acciones de desarrollo para el lineamiento de reclutamiento y selección.	Insumos directivos sobre el perfil de formación más conveniente y sobre los criterios de reclutamiento y selección recomendados, que fundamenten el lineamiento estratégico para la gestión del talento comercial.

ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán, 04 de Mayo de 2026.

Señor(a)

José Enrique Arita

Director Administrativo

Water Technologies Honduras

Edificio Unión

Estimado Señor Arita:

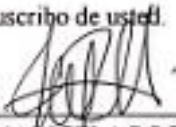
Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de Especialidad en Desarrollo de Talento.

Hemos seleccionado como tema "PERFIL DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO VARIABLE ASOCIADA AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN VENTAS", por lo que estaría muy agradecida de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar mi investigación.

En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: entrevistas y encuestas dirigidas al personal de su empresa y a las direcciones que la conforman.

A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,


JANINY MARICELA ROQUE CRUZ
11513306

Por este medio, Water Technologies Honduras

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

José Arita – Director Administrativo y Financiero

