

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
ÁREA DE VENTAS DE COMERCIAL LARACH

SUSTENTADO POR:

CINTHIA DINORA AMAYA ENAMORADO, 21142007

GLORIA MARÍA CANTILLANO GÓMEZ, 61411185

SAADIA PAMELA CASTILLO ROMERO, 61551038

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2020

**ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
DE VENTAS DE COMERCIAL LARACH**

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

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

ASESOR METODOLÓGICO

MIRIAM GISSELLE SORTO EURAQUE

TERNA EXAMINADORA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, porque ha sido mi fortaleza, me brindó esta oportunidad y nunca me desamparó en este proceso. Seguido a mis padres German Amaya y Dinora Enamorado, a mi esposo Darwin Gómez por su apoyo incondicional y a mi hijo André Sebastián Gómez que ha sido mi inspiración para seguir adelante, han sido mi motivo de superación y también el de jamás rendirme para cumplir mis sueños.

CINTHIA DINORA AMAYA ENAMORADO

El presente proyecto de graduación me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A mis padres, hermanas y a mi hermano que está en el cielo por darme esa inspiración de seguir estudiando y preparándome. También a todos los catedráticos que han dado todos sus conocimientos, experiencias y sus motivaciones para culminar mis estudios con éxito.

GLORIA MARIA CANTILLANO GÓMEZ

A Dios quien fue mi guía y mi sustento. A mis padres y a mi hermano que son mi más grande bendición y fortaleza, agradezco a mi tío German Castillo quien no dudo de mí y en quien siempre está para apoyarme, a mis tías y demás familiares por darme ánimos. A mi novio por ser de ayuda incondicional por estar siempre para mí, a mis amigas que sin duda fueron de mucha bendición y apoyo. Agradezco a la institución CEUTEC, sus docentes y coordinadora de carrera por el apoyo brindado.

SAADIA PAMELA CASTILLO ROMERO

RESUMEN EJECUTIVO

Previo investidura al título de licenciatura en Psicología se presenta este informe, el cual tiene como objetivo detallar de manera resumida las propuestas de mejora planteadas, mediante un proyecto de organización de la gestión por competencias en el área de ventas de la empresa COMERCIAL LARACH, sucursal ubicada en barrio Las Acacias en la ciudad de San Pedro Sula.

COMERCIAL LARACH es una compañía que maneja un sistema de ventas por departamentos, ofreciendo artículos de oficina, relojería, cuchillería, materiales de construcción, electricidad, ferretería, herramientas, pinturas, baños y cocinas, papelería y útiles de oficina y escolares, entre otros.

Durante el proceso de desarrollo del proyecto de graduación se identificaron una serie de fallas en los procesos internos de la compañía, de los cuales derivan los objetivos específicos planteados como propuestas de mejora, los cuales están basados en las necesidades expuestas por la gerencia de COMERCIAL LARACH.

Como propuesta de mejora se plantearon las siguientes estrategias: Definir un perfil de puesto basado en competencias para el área de ventas, definir un descriptor de puesto basado en competencias para el área de ventas y además se sugirió un proceso de evaluación de desempeño para medir los resultados del rendimiento de los colaboradores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
2.1. Antecedentes del problema.....	13
2.2. Historia	15
2.3. Visión.....	16
2.4. Misión.....	16
2.5. Servicios	16
2.6. Valores	17
2.7. Enunciado del Problema	18
2.8. Justificación.....	20
CAPÍTULO III. OBJETIVOS.....	21
3.1. Objetivo General.....	21
3.2. Objetivos Específicos.....	21
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO.....	22
4.1. Sistema de gestión por competencias en el ámbito empresarial.....	22
4.2. Planificación de recursos humanos.....	22
4.3. Reclutamiento	23
4.4. Selección	23
4.5. Evaluación de desempeño	24
4.6. Gestión por competencias en el ámbito empresarial.....	24
4.7. Pasos de una gestión por competencias con la metodología de Martha Alles.	26
4.8. Importancia de la implementación de un sistema de gestión por competencias para la selección y contratación de personal	27
4.9. Función y objetivo de la gestión por competencias	29
4.10. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	29
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL PROCESO	33
5.1. Enfoque y método.....	33

5.2. Población y muestra.....	33
5.3. Análisis FODA	34
5.4. Técnicas e instrumentos aplicados	34
5.5. Descripción del proyecto	35
5.6. Análisis costo beneficio.....	36
5.6.1 Beneficios.....	37
5.7. Cronología del trabajo.....	38
5.7.1 Diagrama de Gantt.....	38
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	43
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	44
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA	45
CAPÍTULO X. ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Datos biográficos de la empresa	33
Tabla 5.2 Análisis costo beneficio.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama.....	18
Figura 5.1: Análisis FODA.....	34
Figura 5.2: Diagrama de Gantt	38
Figura 6.1: Perfil de Puesto	40

GLOSARIO

Competencia: Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización.

Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Descriptor de puesto: Documento que detalla las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.

Evaluación del desempeño por competencias: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, haciendo hincapié en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

Entrevista no estructurada: Son estrategias flexibles en las que el entrevistador como el informante tienen gran libertad para preguntar y responder. Se caracteriza también porque los temas pueden ir fluyendo a través del desarrollo de la entrevista.

Perfil de puesto: Documento que permite organizar y agrupar los requisitos, habilidades y competencias que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente informe se detalla de manera resumida las propuestas de mejora planteadas a la empresa COMERCIAL LARACH de acuerdo con las necesidades que fueron expuestas por la gerencia, las cuales se desarrollaron durante el proyecto de graduación previo a obtener el título de licenciatura en Psicología con orientación en el área industrial.

En el segundo capítulo se detalla el planteamiento del problema en el cual se exponen de manera breve aspectos generales de la empresa como ser: la historia, misión, visión, servicios, valores y la problemática actual COMERCIAL LARACH.

En el tercer capítulo se detalla el objetivo general en el que se resume la idea central y la finalidad del proyecto y los objetivos específicos en los cuales se detallan los procesos necesarios para cumplir con el objetivo general.

El cuarto capítulo es el condensado bibliográfico de toda información, tema y evidencia de segunda o tercera fuente en el cual se enmarca el trabajo de investigación realizado en el proyecto de graduación.

En el quinto capítulo se detalla la metodología empleada para la realización del proyecto, la población y muestra con la que se trabajó, las técnicas e instrumentos utilizados como métodos de recolección de datos y un diagrama en el que se detalla la cronología del trabajo realizado durante el proceso de investigación del proyecto.

En el sexto capítulo se exponen los resultados y un análisis detallado del proyecto y en el séptimo capítulo se detallan las conclusiones, las cuales derivan de los objetivos específicos planteados al inicio, donde se destacan los hallazgos más importantes y los puntos principales abordados en el proyecto.

Para concluir en los capítulos VIII, IX y X se detallan una serie de recomendaciones para la empresa, las referencias bibliográficas que fundamentan el marco teórico y los anexos, en los cuales se detallan las evidencias e información de relevancia que sustenten el trabajo realizado durante el proyecto.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes del problema

Guiltinan et al (2005) afirma: “Que La figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente. Es el vendedor el punto de enlace que representa al proveedor del producto y lo conecta con el cliente.”

En el mismo orden de ideas, Diez et al., (2003) sostiene que la fuerza de ventas es el elemento humano que hace posible la distribución de los productos y servicios de una empresa; es por tanto, el capital humano que realiza la gestión de ventas, quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos, permitiendo conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional, ya que tanto el desempeño del departamento de ventas como sus objetivos son alcanzados a través de ella.

Hay tipos de empresas en la que los vendedores tienen una alta rotación mientras que en otras pueden formar parte del equipo por muchos años. Las empresas deben preocuparse no sólo por reclutar el personal más calificado sino por conservar por largo tiempo a esos buenos vendedores, que pongan su máximo esfuerzo en la obtención de los mejores resultados y se sientan parte vital e importante de la organización.

Canfield (1999) afirma: “Que la selección inteligente de vendedores es fundamental para el éxito porque este depende del rendimiento de los agentes escogidos para representar a la organización.

La labor realizada por el departamento de ventas debe ser monitoreada, medida y evaluada, ya que esta se desarrolla directamente con la rentabilidad de la compañía. A cada vendedor se le debe tratar individualmente según la zona geográfica considerando que los clientes son distintos unos de otros. Otra manera es la supervisión de campo, es donde haya un acompañamiento del gerente de ventas con el vendedor; pudiendo palpar oportunidades de mejora en trato directo con el cliente al realizar la venta personal

La supervisión debe ser garante de que todas estas actividades estén siendo efectuadas y que la intensidad de los esfuerzos realizados sean las mayores. Es importante tener en consideración que este factor tan primordial en el funcionamiento de la empresa se conforma por un talento humano, en el que su labor diaria está influenciada por diversos factores internos que se conjugan y que se hacen concluyentes de su desempeño.

Alles (2009) afirma: “Que tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente”.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada.

A continuación, se detalla la información general de la empresa como ser: misión, visión, historia, entre otros datos de relevancia.

2.2. Historia

Domingo J. Larach fundador de COMERCIAL LARACH en el año de 1900, inicialmente conocida como Tienda Domingo J. Larach, ubicada en la tercera avenida de San Pedro Sula,

Ahora COMERCIAL LARACH, continúa creciendo gracias a la preferencia del pueblo sampedrano y hondureños en general y al empuje empresarial de sus propietarios lo que ha hecho que este almacén en la actualidad crezca cada día, inaugurando su nueva tienda ubicada en barrio Las Acacias.

El sistema de ventas por departamentos se mantiene desde su fundación, ofreciendo artículos de oficina, relojería, cuchillería, materiales de construcción, electricidad, ferretería, herramientas, pinturas, baños y cocinas, papelería y útiles de oficina y escolares.

Una de las razones del éxito de Comercial Larach es la calidad de los productos que ofrece por medio de los proveedores con marcas de prestigio internacional: Stanley, Makita, Viro, Papaiz, Price-Pfister, Rasta, Casio, Armstrong, Incesa Standard.

2.3. Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional, generador de empleos, garantizar un ambiente agradable, confiable, seguro para nuestros clientes, donde siempre encontrará variedad de productos.

2.4. Misión

Ofrecer un servicio de calidad, guiando a nuestros clientes los mejores productos, con marcas prestigiosa y precios competitivos en todo el país.

2.5. Servicios

- Proyectos
- Centro de copiado
- Cerrajería
- Ferretería.
- Hogar

- Papelería y oficina.
- Relojería y electrónica.
- Materiales de construcción.
- Electricidad.
- Herramientas y equipo.

2.6. Valores

- **Calidad:** somos capaces para satisfacer y resolver las necesidades de nuestros clientes.
- **Colaboración:** tratamos de ayudar y servir de manera espontánea a nuestros clientes, hasta en los pequeños detalles o dudas que ellos tengan.
- **Integridad:** trabajamos de acuerdo con los principios éticos y normas legales
- **Innovación:** nos enfocamos en el aquí y en el ahora para la creación de nuevos proyectos que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Lealtad:** estamos a disposición de nuestros clientes para lo que necesiten.
- **Liderazgo:** damos lo mejor de nosotros por medio del compromiso, motivación para así poder lograr los objetivos que involucren a todos los grupos dentro de la empresa.
- **Responsabilidad:** estar comprometidos con el resultado de nuestro trabajo, no se debe de contentar con el sólo cumplir con una serie de actividades.

Organigrama

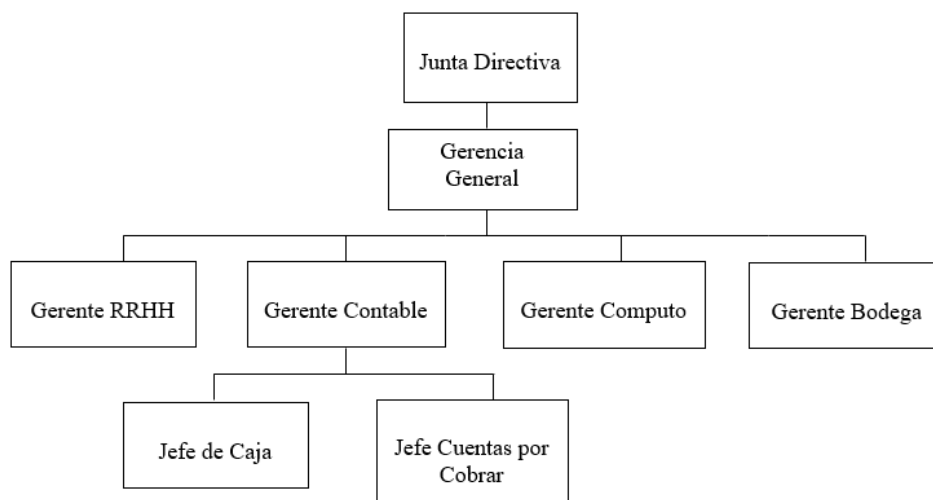


Figura 2.1: Organigrama

Fuente: COMERCIAL LARACH (2020)

2.7. Enunciado del Problema

La Gerencia de COMERCIAL LARACH manifiesta que la empresa no cuenta con un sistema de gestión por competencias en el área de ventas, tanto como en el resto de la empresa, además manifiestan que la falta de ética en la relación laboral de los puestos de jefatura con sus subordinados ha afectado el clima laboral y la actitud de los colaboradores, poniendo en riesgo la imagen de la empresa ante los clientes, ya que estos son quienes constituyen a la compañía ante sus clientes transmitiendo información, planteando negocios, aclarando condiciones, cerrando ventas; en otras palabras, los subordinados, en este caso los vendedores son quienes representan a los clientes ante la compañía, ya que son quienes defienden sus intereses, comunicando inquietudes, necesidades o acciones que el cliente requiera, por lo que la comunicación y el

respeto son de suma importancia, tanto entre jefes y subordinados como entre subordinados y clientes, para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

COMERCIAL LARACH no cuenta con perfiles, ni descriptores de puesto basado en competencias, asumiendo de este modo riesgos que pueden desencadenar una serie de errores que conlleven a pérdidas de tiempo, dinero, imagen, clima laboral, aumento en la rotación y productividad.

Las fallas en la gestión del departamento de recursos humanos presentan riesgos para la empresa producto de las deficiencias en los procesos que los ha llevado a cometer errores que redundan en perjuicio de la empresa, como ser el bajo rendimiento y productividad de los colaboradores que conlleva a un mal clima laboral, rotación y ausentismo, perdidas debido a malas contrataciones, debido a deficiente proceso de reclutamiento y selección.

No contar con un proceso de evaluación del desempeño basado en competencias deriva de la mala gestión de los procesos del departamento de recursos humanos, lo que dificulta la supervisión del personal, impide el progreso y desarrollo profesional, reduce la motivación, afectando de manera negativa la productividad y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además facilita el deterioro del clima laboral, que impactara no solo en el personal, sino que también en los clientes.

2.8. Justificación

Gestionar una empresa a través de un sistema basado en competencias ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Empleando un sistema de gestión por competencias ayuda a la empresa a enfrentar las exigencias del entorno como ser: la alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa.

La elaboración de un perfil y descriptor de puesto basado en competencias ayuda a mejorar la gestión de los procesos que realiza el departamento de recursos humanos, que les permitirá llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal, además ayudará para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente e identificando los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puedan requerir los colaboradores.

La implementación de un método de evaluación basado en competencias no solo permitirá medir y documentar el desempeño de los colaboradores en relación con las competencias que requiere el puesto, sino que también ayuda a respaldar el crecimiento

profesional y a motivar y comprometer a los colaboradores, pero sobre todo se tendrá una comprensión más clara de dónde concentrar los recursos de desarrollo tales como incentivos, entrenamiento y cursos de capacitación.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Desarrollar un proceso de gestión por competencias en la empresa COMERCIAL LARACH, que les ayude a solventar la actual situación de manera eficiente y proactiva.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1 Definir un perfil de puesto basado en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

3.2.2 Definir un descriptor de puesto basado en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

3.2.3 Diseñar un proceso de evaluación de desempeño para medir los resultados del rendimiento de los colaboradores en el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Sistema de gestión por competencias en el ámbito empresarial

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993). En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

La justificación de gestionar los recursos humanos por competencias, desde el punto de vista de Pereda y Berrocal (1999), es porque le permite a la dirección de recursos humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazos para poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios. Esto es, los procesos de selección para muchas organizaciones van más allá de tomar en cuenta un currículo; ahora, los individuos que se pretende contratar necesariamente deben presentar comportamientos que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización por los evaluadores de selección de recursos humanos; por lo tanto, en este apartado se exponen diversas acciones que se implementan en los procesos de recursos humanos en el ámbito de las competencias.

4.2. Planificación de recursos humanos

Pereda y Berrocal (1999, p. 114) afirman: “que el proceso de planificación de los recursos humanos es un proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, que permitirá disponer de las personas necesarias, con las competencias

adecuadas”; por su parte, Hellriegel et al. (2005) aseguran que la forma de conocer las competencias de los empleados es a través de un inventario de competencias o archivo detallado por cada empleado.

4.3. Reclutamiento

Merlane (1994, p. 47) afirma: “que el reclutamiento es una acción decisiva en la actualidad, en lo que supone como voluntad de anticipación de necesidades de cualificaciones y de identificación de competencias estratégicas por adquirir”. Para Ahmad y Schroeder (2002) la importancia de este proceso podrá contribuir positivamente, si se pone el debido cuidado en las competencias de los empleados.

4.4. Selección

Puchol (2007) y Davenport (2000) afirman: “que la importancia de las competencias corresponde al gran interés que en los últimos años han mostrado las empresas más avanzadas en los contratos psicológicos. Para Whiddett y Hollyforde (2007) se valora mejor la competencia de los individuos cuando puede ser observada durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales reales. De ahí que Alles (2006) sostenga que los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado. Concretamente, para Fernández (2005) el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa. Finalmente, Spencer, McClelland y Spencer (1994), por su parte, revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%).

4.5. Evaluación de desempeño

Levy-Leboyer (1997, p. 66) afirma: “que toda evaluación de competencias supone un objetivo empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos humanos de la empresa”. En definitiva, el marco de competencias dentro del sistema de evaluación que tenga implantado la empresa podrá permitir identificar de manera más equilibrada el desempeño de los trabajadores.

4.6. Gestión por competencias en el ámbito empresarial

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinamicidad. Las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente. En este ambiente, el capital humano comienza a tener un papel estratégico dentro de la actividad empresarial. La finalidad de la función de recursos humanos, tal y como mencionó (Fitz-Enz, 1992) en añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión, en las áreas de contacto humanas y empresariales.

El enfoque de gestión por competencias viene a resolver la problemática que plantean los enfoques anteriores. Si analizamos las cualidades requeridas para ocupar puestos simples, es relativamente fácil precisar por parte de los expertos qué aptitudes y qué rasgos de personalidad son necesarios. Pero esto no ocurre cuando se trata de describir puestos más complejos, con mayores responsabilidades y con multitud de funciones como son las actuales. (Broncano & Heredero, 2010).

Si se analiza la teoría del capital humano, se logra encontrar que también diferencia entre diploma académico y cualificación profesional. Por todo esto, se hace necesario recurrir a la identificación de competencias que respondan a varias aptitudes y varios rasgos de personalidad (Levy Leboyer, 1997) Integrándolas, se puede caracterizar a los individuos y explicar el cambio de conducta en la ejecución de tareas concretas. Por tanto, las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos y conocimientos adquiridos dentro del ámbito de la empresa con una estrategia y una cultura determinada. La gestión por competencias es una noción bastante más difusa que la noción de cualificación, pero a la vez más completa tal y como podemos comprobar. (Broncano & Heredero, 2010).

Aunque no existe un acuerdo generalizado del uso actual del concepto de competencia profesional, en el Informe de (Delors, 1996), pone de manifiesto que los empresarios cada vez lo implantan más en sus empresas. El término competencia hace alusión a la composición propia de cada individuo e incluye la totalidad de la capacitación y la cualificación que han sido obtenidas a través tanto de formación técnica o profesional, del comportamiento social, de la aptitud para el trabajo en equipo o incluso de la propia iniciativa.

Por lo tanto, la tarea de identificación se hace cada vez más compleja debido fundamentalmente a tres motivos: primero, ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo; segundo, un mismo puesto puede ser ocupado de manera distinta por individuos diferentes; y tercero, se tiene que desconfiar de la denominación del puesto porque tras un mismo nombre se esconden competencias diferentes. Existen listados de competencias que facilitan esta tarea, pero

hay que tener en cuenta que se refieren a competencias generales y que se adaptan a las necesidades de cada empresa. (Broncano & Heredero, 2010).

4.7. Pasos de una gestión por competencias con la metodología de Martha Alles.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplieron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias, 2008).

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo, Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (que se indica mediante el grado requerido) entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no

incluirse en los niveles de dirección. (Alles, Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas., 2009)

La Gestión por competencias no es un tema nuevo; 20 años en la metodología según Martha Alles, sin embargo, entre aquellos años iniciales y hoy, se ha producido un cambio muy profundo, especialmente en la forma de encarar la puesta en la práctica. Esta nueva versión del diccionario de comportamientos se ha preparado con un doble propósito:

presentar nuevos conceptos sumamente requeridos en este momento y, además, ofrecer una selección de las competencias más utilizadas. Las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas gerenciales.
3. Competencias específicas por área.

Sin embargo, cada competencia podría estar en una categoría diferente a aquella en la que se la ubicó, y no necesariamente deben utilizarse con la clasificación aquí expuesta; podrían usarse de otro modo. (Alles, Diccionario de Comportamientos. 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas, 2009).

4.8. Importancia de la implementación de un sistema de gestión por competencias para la selección y contratación de personal

El proceso de selección de personal se ha basado en las competencias umbral o básicas, mientras que en la actualidad no sólo se evalúan el coeficiente intelectual y los conocimientos necesarios para un puesto de trabajo, sino que también se presta especial atención a las competencias emocionales. El desafío es atraer a profesionales con inquietudes, emprendedores,

con proyectos innovadores, profesionales que cuestionen lo establecido y reflexionen el por qué y el cómo de las cosas. (Darós, Conca, & Sáez, 2003)

El proceso de selección además de detectar las competencias presentes en un candidato debe medir su disposición a compartir el conocimiento, se ha producido una transformación en las técnicas tradicionales con el fin de proporcionar al individuo y a la organización nuevas fórmulas de reflexión. (Darós, Conca, & Sáez, 2003)

Tan importante como la evaluación de las competencias existentes en un individuo para el desempeño de un puesto, es su capacidad para desarrollar otras competencias gracias a la experiencia, formación e interacción dentro del equipo de trabajo.

La asignación adecuada de los empleados a los puestos correspondientes de acuerdo con sus competencias, facilita el desarrollo de estas al desempeñar su trabajo de forma más satisfactoria e incrementar su disposición a aportar conocimiento. A pesar de que, en ocasiones, el bajo rendimiento de un trabajador le lleva al despido, esto no significa que no sea valioso para la empresa. En estos casos, una reasignación es el procedimiento adecuado para obtener la máxima aportación de conocimiento del profesional. (Darós, Conca, & Sáez, 2003).

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. "La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera", dijo Mario Felipe Ramírez, consultor sénior de operaciones en London Consulting Group. (Neldor, 2016).

4.9. Función y objetivo de la gestión por competencias

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de recursos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo. (Javier, 2001)

El objetivo inicial que debe cumplir un sistema de gestión es mejorar la toma de decisiones partiendo de una mayor calidad de la información, de forma que sea veraz y actual. La comparación entre los perfiles de competencias del puesto y el perfil de competencias de las personas se ha realizado en base a criterios numéricos. La conversión de los diferenciales en un sistema de representación gráfica permite tener una visión del conjunto de la organización y de los individuos que la forman.

4.10. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente

utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas competencias para evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

4. Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
5. Comunicación: Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de

Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.
- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, etc.

6. Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
7. Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.) Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
8. Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera,

capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

- 9. Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación de este (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.
- 10. Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL PROCESO

5.1. Enfoque y método

La presente investigación se ha desarrollado conforme a un enfoque de tipo cualitativo, ya que como método de investigación para la recopilación de datos se hizo uso de preguntas abiertas y entrevistas, mediante un proceso de indagación inductivo en el cual se interactuó con los participantes y con los datos.

5.2. Población y muestra

La empresa COMERCIAL LARACH, actualmente cuenta con 58 empleados activos en el área de ventas en la sucursal ubicada en barrio Las Acacias en la ciudad de San Pedro Sula, de los cuales 53 de estos son vendedores y 5 son supervisores.

En la siguiente tabla se muestran los datos biográficos de la población en la empresa.

Tabla 5.1

Datos biográficos de la empresa

Sexo	Cantidad Colaboradores	Edad Promedio	Nivel Educativo	Nivel Educativo
			Secundaria	Superior
Hombre	20	20-64 años	20	0
Mujer	38	20-64 años	37	1

Nota: En este cuadro se reflejan los datos biográficos, tales como la edad promedio, sexo y nivel educativo.

Fuente: RR.HH COMERCIAL LARACH

5.3. Análisis FODA

El siguiente análisis FODA está centrado en el área de ventas de COMERCIAL LARACH, que le permitirá a la empresa identificar y contrastar las fortalezas y debilidades, contra las oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS FODA			
Fortalezas		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión lo que crea de manera efectiva lazos comerciales con los clientes. • Uso de las herramientas adecuadas para agilizar los requerimientos de los clientes. • Servicio y atención al cliente de calidad. • Amplio conocimiento de los productos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento de la organización o empresa. • Elevada competencia • Alto nivel de rotación • Baja competitividad laboral en relación con otras empresas. • Actualización en los sistemas de gestión de personal. 	
Debilidades		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ética en la relación entre jefes y subordinados • Comunicación deficiente • Ausencia de perfiles y descriptores de puesto. • Empleados no comprometidos con el reglamento de la empresa. • Ausencia de evaluaciones de desempeño • Ausentismo 		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección de candidatos efectivo. • Disminución de ausentismo. • Mejora las relaciones laborales al no generarse dudas con respecto a quién deberá realizar o no una determinada tarea. • Aumento en la motivación hacia el desarrollo del trabajo. • Mejora la satisfacción laboral, siendo claro el cumplimiento de los objetivos marcados para el puesto. • Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias del personal. • Conocer las áreas de oportunidad de cada departamento. 	

Figura 5.1: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.4. Técnicas e instrumentos aplicados

Para la realización de este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas de investigación como método de recolección de datos.

Entrevista no estructurada: Aplicada al gerente general, quien también es el dueño y maneja en su totalidad las generalidades de la empresa, tanto como las oportunidades de mejora, la entrevista también fue aplicada a la coordinadora de recursos humanos y a uno de los supervisores del área de ventas, con el fin de poder indagar de forma exhaustiva la problemática antes expuesta por el gerente.

Cabe recalcar que se hizo uso de aplicaciones de mensajería instantánea, como ser WhatsApp, con el fin de poder recolectar información adicional para llevar a cabo el proyecto.

5.5. Descripción del proyecto

Teniendo en cuenta los problemas descritos anteriormente se proponen las siguientes soluciones:

- Definir un perfil de puesto basado en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

Definir un perfil de puesto facilitará el proceso de selección de personal, mediante un análisis de puestos que les permitirá conocer cuáles son las características de las personas idóneas para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, además de contribuir a una selección de personal más eficiente.

- Definir un descriptor de puesto basado en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

Definir un descriptor de puesto ayudara a la empresa a tener una mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa, así como a definir y repartir mejor las cargas de trabajo, lo que les proporcionara información detallada de las obligaciones y características de

cada puesto y lo más importante es que ayudara a los colaboradores a ser mucho más eficaces y eficientes, por lo que la empresa se ahorraría mucho tiempo y costes.

- Proceso de evaluación de desempeño basado en competencias para medir los resultados del rendimiento de los colaboradores en el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

Se sugirió la implementación de una evaluación de desempeño basada en competencias con el fin de que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así traerá múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la organización.

Ver Anexo C

5.6. Análisis costo beneficio

La evaluación que se realizó en el análisis costo-beneficio permitirá a la empresa COMERCIAL LARACH obtener el rendimiento de las propuestas presentadas y saber si estas resultan rentables y son de beneficio para la empresa.

Tabla 5.2*Análisis costo beneficio*

Cantidad	Descripción	Costo Unitario		Costo Total Lempiras	
2	Establecimiento de un perfil de puesto.	L	2,500.00	L	5,000.00
2	Establecimiento de un descriptor de puesto.	L	2,500.00	L	5,000.00
1	Formato de evaluación del desempeño.	L	10,000.00	L	10,000.00
1	Servicio de consultoría	L	12,000.00	L	12,000.00
Costo Total				L	32,000.00

Nota: En este cuadro se refleja un presupuesto aproximado de las propuestas de mejora.

Fuente: Elaboración propia

5.6.1 Beneficios

- Mayor competitividad laboral.
- Disminución de ausentismo en el personal.
- Selección y contratación de personal calificado.
- Control del desempeño del empleado.
- Proceso de selección de candidatos más rápido y efectivo.

5.7. Cronología del trabajo

5.7.1 Diagrama de Gantt

Actividades del Proyecto		SEMANAS									
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
1	Búsqueda de empresa para realizar proyecto.										
2	Aprobación del proyecto.										
3	Búsqueda de asesor técnico.										
4	Reuniones de revisión con asesor metodológico										
5	Reunión con el gerente de la empresa										
6	Solicitud a gerencia de COMERCIAL LARACH para recolección de datos										
7	Formulación del planteamiento del problema y objetivos										
8	Reunión de revisión con asesor técnico										
9	Reunión con los supervisores y coordinador de reclutamiento de la empresa.										
10	Elaboración de marco teórico										
11	Elaboración de propuestas de mejora										
12	Elaboración de perfiles de puesto basados en competencias										
13	Elaboración de descriptores de puesto basados en competencias										
14	Elaboración de evaluación de desempeño										
15	Reunion de revisión con asesor metodológico										
16	Elaboración de resultados y análisis										
17	Elaboración de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos										
18	Elaboración de resumen ejecutivo e introducción										

Figura 5.2: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se desarrollaron 2 perfiles de puesto basados en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

1. Perfil de puesto de un supervisor de ventas, Ver Anexo A
2. Perfil de puesto de un vendedor. Ver Anexo A

Ejemplo:

PERFIL DE PUESTO				
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Empresa:	COMERCIAL LARACH	Nombre del Puesto:	Supervisor de Ventas	
Ubicación:	Sucursal Barrio las Acacias	Puesto al que reporta:	Gerencia General	
Ciudad:	San Pedro Sula	Puesto al que supervisa:	Asesor de ventas	
OBJETIVO DEL PUESTO				
Supervisar los volúmenes de ventas de la organización y el mejoramiento continuo de los procesos de atención al cliente y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo.				
PERFIL				
Habilidades		Académico		
Organización, agilidad, manejo de tiempo, confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, proactividad y empatía.		Secundaria completa Lic. Mercadotecnia. Lic. Administración de empresas. O Carrera afin		
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	GRADOS			
	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
Responsabilidad personal.		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADOS			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados con calidad.	X			
Toma de decisiones	X			
Influencia y negociación.	X			
Orientación al cliente interno y externo.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo Requerido D: No desarrollado en totalidad				

Figura 6.1: Perfil de Puesto

Fuente: Elaboración propia (2020)

La elaboración de un perfil de puesto basado en competencias le permitirá a la empresa:

- Ayuda al reclutamiento y selección de candidatos para el puesto.
- Ayuda en la evaluación del desempeño del trabajador, siendo más equitativa y justa.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.

Se desarrollaron 2 descriptores de puesto basados en competencias para el área de ventas de COMERCIAL LARACH.

1. Descriptor de puesto de un supervisor de ventas. Ver Anexo B
2. Descriptor de puesto de un vendedor. Ver Anexo B

La elaboración de un descriptor de puesto basado en competencias le permitirá a la empresa:

- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos.

- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.

Los perfiles y descriptores que fueron elaborados para la empresa COMERCIAL LARACH, se realizaron de manera conjunta con el personal de la compañía, la cual fue entrevistada vía telefónica o vía WhatsApp, en la cual ellos participaron de manera activa brindando información relevante para su realización, como ser información respecto a las funciones, obligaciones y toda aquella información que ellos consideraron necesaria incluir ya sea en el perfil o en el descriptor.

Se sugirió la implementación de una evaluación de desempeño basada en competencias con el fin de que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así traerá múltiples beneficios a corto, mediano y largo plazo para el colaborador, el jefe y la organización.

Ver Anexo C

La elaboración de una evaluación de desempeño basado en competencias le permitirá a la empresa:

- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a los objetivos de la organización.
- Medir el rendimiento de los colaboradores y con base a eso poder determinar bonos e incentivos y con esto lograr una gestión más justa.

- Estimular a una mayor productividad y fomentar la comunicación jefe-subordinado para lograr una mejor sinergia.
- Brindar retroalimentación objetiva y de calidad para promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.
- Obtener información para tomar decisiones organizacionales como promociones de los trabajadores a puestos de mayor nivel y responsabilidad.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador en los diferentes equipos de trabajo para asegurarse que estén en el puesto más idóneo de acuerdo con sus habilidades y destrezas.
- Detectar la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.
- Comprobar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se detallan las conclusiones que fueron resultado de los objetivos planteados al inicio del proyecto de graduación realizado en la empresa COMERCIAL LARACH.

- Se elaboró un perfil de puesto basados en competencias para el área de ventas y el área de supervisión de COMERCIAL LARACH, que le permitirá a la empresa llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Se elaboró un descriptor de puesto basados en competencias para el área de ventas y el área de supervisión de COMERCIAL LARACH, lo que permitirá a los colaboradores tener claridad sobre sus responsabilidades y realizar las funciones de manera eficiente.
- Se diseñó un método de evaluación de desempeño basado en competencias con el objetivo de medir el rendimiento y desarrollo de los colaboradores.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

1. Establecer los perfiles y descriptores de puesto como parte de los procesos de reclutamiento y selección, de igual forma se recomienda que cada puesto o área de trabajo de la organización cuente con un perfil y descriptor que les permita realizar procesos de contratación más eficientes y seguros.
2. Compartir los descriptores de puesto con los colaboradores de las áreas correspondientes, para que estos puedan irse familiarizando con la nueva metodología empleada en la empresa.
3. Implementar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias a los colaboradores y dar seguimiento en un periodo de 6 meses, es decir dos veces al año con el objetivo de medir el rendimiento y desempeño de los empleados.
4. Capacitar al personal de Recursos Humanos en el tema de gestión del talento humano haciendo uso de una metodología en base a competencias.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, S. y. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (5): 540-550.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/40087406/Martha_Alles_DERRHH_Gestion_por_competencias
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias* (Vol. 1). Argentina.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos. 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Broncano, S. G. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista de la Universidad Complutense de Madrid*, 323-343. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/822764188/abstract/A628E5FC5C624EDAPQ/1?accountid=35325>
- Canfield, B. (1999). *Administración de Ventas*. México: Ediciones Diana. Obtenido de <http://administracion.yolasite.com/resources/AdmonVtas.pdf>

- Darós, L. C. (2003). *La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento*. ProQuest. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1348772196/549C23A15E424DD2PQ/1?accountid=35325>
- Delors. (1996). *UNESCOCAT*. Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI: Obtenido de <https://unesco.org/es/2018/10/10/la-educacion-encierra-un-tesoro-1996/>
- Don Hellriegel, S. E. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/33885343/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum_pdf
- Enrique Diez, A. N. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Fitz-Enz, J. (1992). *Dialnet*. Obtenido de El valor añadido por la dirección de recursos humanos: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=71146>
- Javier, S. (2001). *El desarrollo de una gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. ProQuest. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1348771983/EF9D35D294374D6BPQ/1?accountid=35325>
- Joseph Guiltinan, G. P. (2005). *Gerencia de Marketing: estrategias y programas*. Colombia: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lyle M. Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychologist.
- Merlane, J. (1994). *Reclutamiento y gestión de las competencias estratégicas*. Capital Humano enero (63): 47-50.
- Neldor. (2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. ProQuest. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1806210773/D72E0F8F5BC241EEPQ/4?accountid=35325>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Santiago Pereda Marin, F. B. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Spencer, L. D. (1994). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston: Hay McBer.
- Whiddett, S. y. (2007). *The competencies Handbook*,. Gran Bretaña: CIPD.

CAPÍTULO X. ANEXOS

Anexo A Perfil de puesto supervisor de ventas.

PERFIL DE PUESTO				
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Empresa:	COMERCIAL LARACH	Nombre del Puesto:	Supervisor de Ventas	
Ubicación	Sucursal Barrio las Acacias	Puesto al que reporta:	Gerencia General	
Ciudad:	San Pedro Sula	Puesto al que supervisa:	Asesor de ventas	
OBJETIVO DEL PUESTO				
Supervisar los volúmenes de ventas de la organización y el mejoramiento continuo de los procesos de atención al cliente y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo.				
PERFIL				
Habilidades		Académico		
Organización, agilidad, manejo de tiempo, confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, proactividad y empatía.		Secundaria completa Lic. Mercadotecnia. Lic. Administración de empresas. O Carrera afin		
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	GRADOS			
	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
Responsabilidad personal.		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADOS			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados con calidad.	X			
Toma de decisiones	X			
Influencia y negociación.	X			
Orientación al cliente interno y externo.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo Requerido D: No desarrollado en totalidad				

Anexo A Perfil de puesto vendedor

PERFIL DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Empresa:	COMERCIAL LARACH	Nombre del Puesto:	Vendedor
Ubicación	Sucursal Barrio las Acacias	Puesto al que reporta:	Supervisor de Ventas
Ciudad:	San Pedro Sula	Puesto al que supervisa:	N/A

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar un excelente servicio y cordial atención a los clientes con el fin de lograr satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

PERFIL

Habilidades	Académico
Proactivo, confiabilidad, empatía, agilidad, dinámico, saber escuchar, facilidad de palabra, comunicación asertiva.	Secundaria completa o Pasante de la Lic. Mercadotecnia. Lic. Administración de empresas o carrera afín

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADOS			
	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
Responsabilidad personal.		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADOS			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados con calidad.	X			
Toma de decisiones	X			
Influencia y negociación.	X			
Orientación al cliente interno y externo.	X			
Cocimiento de la industria y el mercado.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo Requerido D: No desarrollado en totalidad				

Anexo B Descriptor de puesto supervisor de ventas

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Empresa:	COMERCIAL LARACH	Nombre del Puesto:	Supervisor de ventas
Ubicación	Sucursal Barrio las Acacias	Puesto al que reporta:	Gerencia General
Ciudad:	San Pedro Sula	Puesto al que supervisa:	Asesor de ventas

OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar los volúmenes de ventas de la organización y el mejoramiento continuo de los procesos de atención al cliente y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo.

FUNCIONES Y OBLIGACIONES

1. Establecer horarios de alimentación de los empleados (Desayuno, Almuerzo).
2. Realizar entrega de celulares al personal asignado.
3. Entrega de uniformes, carnet y herramientas de trabajo al personal.
4. Supervisión de los procesos de atención al cliente.
5. Aseguramiento y supervisión del aseo en tienda.
6. Revisión de surtido, abastecimiento y traslado de materiales.
7. Revisión de gastos de ferretería.
8. Realizar listado de productos a reabastecer y negativos.
9. Realizar facturas de gastos
10. Revisión de reclamos y notas de crédito
11. Realizar inventario de carretas y canastas de manera semanal
12. Revisión de libro de quejas
13. Reunión con cajeros, personal de entregas y vendedores.
14. Revisión de libreta de prestado.
15. Supervisión del cumplimiento de las funciones y obligaciones del personal de ventas,

COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Toma de decisiones
En caso de que el puesto lo requiera y el grado de independencia.

DETALLE	BAJA	MEDIA	ALTA
Atención a clientes			x
Tramitar solicitudes de créditos			x
Elaboración de planificación de actividades			x

Anexo B Descriptor de puesto vendedor

DESCRIPTOR DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Empresa:	COMERCIAL LARACH	Nombre del Puesto:	Vendedor
Ubicación	Sucursal Barrio las Acacias	Puesto al que reporta:	Supervisor de Ventas
Ciudad:	San Pedro Sula	Puesto al que supervisa:	N/A

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar un excelente servicio y cordial atención a los clientes con el fin de lograr satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

FUNCIONES Y OBLIGACIONES

1. Ser Puntual y responsable: Estar en la empresa antes de las 7:30 a.m. y aprovechar el tiempo al máximo en actividades laborales.
2. Portar su carnet de identificación, sus herramientas de trabajo: metro, calculadora y su uniforme diario (camisa de Comercial Larach).
3. Atención al cliente: En primer lugar, el saludo de cortesía y el presentarse ante el cliente es muy importante ya que crea un ambiente de confianza y respeto en el cual el cliente con mayor facilidad le expresará lo que él necesita. Deberá brindarle una atención personalizada, dándole asesoramiento de los productos que le está ofreciendo para cumplir con una venta exitosa siempre manteniendo el enfoque de vender soluciones no problemas.
4. Mantener su área de trabajo limpia, los productos con sus respectivas etiquetas de precio actualizadas, rotulaciones con precios y cantidades que contienen las cajas (empaques) lo que permitirá tener un mayor control del surtido del mismo producto y permitirá a los compañeros de otras áreas agilizar las ventas.
5. Contestar las llamadas telefónicas que se reciben y tener cuidado con darle precios a la competencia, solo se pueden cotizar tres productos vía teléfono y si ellos quieren que se les cote más cantidad de productos tenemos que darle la dirección de correo para que nos hagan llegar lo que ellos quieren cotizar, asimismo estar pendiente para poder darle seguimiento a la cotización.

6. Conocer al 100% cada producto que maneja en su área, saber ¿Para qué sirve? y ¿Cuál es la diferencia entre un producto con otro?, asimismo analizar y comparar los precios de cada producto según la diferencia que le encuentren con otro similar o de otra marca. Si detectan algo anormal, favor reportarlo al supervisor para que verifique si hay que hacer algún cambio. Cuando no tengamos conocimiento sobre un producto de nuestra área es importante buscar ayuda para poder venderlo, la información la podemos obtener mediante el técnico o pedir asesoría a otro compañero que esté bien informado para que podamos promover todos los productos que tenemos en nuestra área.
7. Colocar muestras de todos los productos (que estén bien exhibidos) y bien surtido para no atrasar al cliente.
8. Al facturar producto al cliente de bodegas, favor confirmar cantidad cuando les aparezca poca existencia y verificar notas en consulta artículos por averías, productos incompletos etc.
9. Cuando facture de bodega #07 analizar las cantidades que va a facturar para que pueda facturar cajas completas de bodega y el resto de bodega #15

Ejemplo: Necesita facturar 15 silicones y la caja trae 12, se tiene que facturar 12 de bodega#07 y 3 de bodega #15 y se evita el atraso del complemento. Esta instrucción es muy importante porque queremos brindarle al cliente una rápida atención.
10. Reabastecer: Este es un documento que nos facilita saber que productos se han vendido y nos ayuda a identificar cuando tenemos poco surtido. Se tiene que pasar a diario para que todos los compañeros lo puedan revisar en el transcurso del día y tienen que agilizar el traslado (mandarlo a imprimir) y entregarlo al supervisor para surtirlo inmediatamente.
11. Notificación de Cambio de Precio: Cuando se recibe una notificación de cambio de precio se deben tachar inmediatamente los precios, firmar la notificación, pedir en el mismo documento si son precios pequeños o grandes los que van a solicitar, pasar la notificación a los compañeros de área para que se den cuenta del cambio y a su vez para que lo firmen y por último se regresa al supervisor para que le saquen las respectivas etiquetas en el área de cómputo.
12. Notificación de Entrada de productos: Son los productos que ingresan a la tienda o son de reingreso (más surtido), se deberá realizar el traslado urgente luego dictarlo a cómputo y notificarlo que es por entrada y se lo impriman. Luego mandarlo a la bodega donde tienen el surtido. Una vez surtido en la tienda se colocan las muestras de los productos y se colocan los respectivos precios. Las notificaciones deben de ser firmadas toda el área de ventas para que conozcan los productos que están entrando.

13. Notificación de Entrada de productos: Son los productos que ingresan a la tienda o son de reingreso (más surtido), se deberá realizar el traslado urgente luego dictarlo a cómputo y notificarlo que es por entrada y se lo impriman. Luego mandarlo a la bodega donde tienen el surtido. Una vez surtido en la tienda se colocan las muestras de los productos y se colocan los respectivos precios. Las notificaciones deben de ser firmadas toda el área de ventas para que conozcan los productos que están entrando.
14. Cubrir otro pasillo: Esta asignación la da el supervisor cuando se quiere cubrir un área sola (cuando falta el vendedor encargado ya sea por día libre, ausencia etc.) el objetivo de cubrir dichas áreas consiste en mantener los mismos estándares de atención para los clientes y si se recibe producto se deberá llevar un control de los productos recibidos para que al día siguiente se le informe al compañero encargado del pasillo.
15. Comunicación entre compañeros: Es una de las mejores estrategias para mantener un ambiente agradable, fomenta el trabajo en equipo, se evitan duplicidades en cuanto a repetición de asignaciones y se atiende de una manera más rápida y eficiente al cliente, es una de las herramientas más importantes para la ejecución de nuestros deberes.

Anexo C Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INFORMACIÓN

Nombre Completo del Colaborador:			
Puesto que Desempeña:			
Código de Empleado:		Cuenta/Unidad:	Área/Departamento:
Antigüedad en el puesto actual:		Fecha de evaluación:	
Nombre Completo del Evaluador:			
Puesto que Desempeña el Evaluador:			
Antigüedad en el puesto actual:		País:	Sede:

INSTRUCCIONES:

Esta es una herramienta de evaluación de desempeño; de acuerdo al desempeño, resultados obtenidos y comportamiento observable del colaborador en el puesto actual marque la valoración que le otorga al mismo. Recuerde calificar de manera objetiva. Descripción de acciones a ejecutar para mejorar el desempeño deben registrarse en el Plan de Desarrollo Individual.

ESCALA DE VALORACIÓN:

No tiene conocimiento / No se observa	El desempeño/comportamiento observable es inaceptable y se debe tomar acción inmediatamente.
Conocimiento básico / Se observa muy poco	El desempeño/comportamiento en ésta área necesita mejorar.
Puede hacerlo con apoyo / Se observa con guía y dirección	Parcialmente efectivo, necesita instrucciones, dirección y guía constante para un desempeño óptimo o comportamiento alineado a lo requerido en el puesto y organización.
Tiene conocimiento y puede hacerlo solo / Se observa comportamiento	El desempeño es efectivo y se observa el comportamiento de forma constante. Cumple con las expectativas. Busca áreas de oportunidad.
Es experto en el tema y le enseña a otros / Observable e influye a otros	Excede las expectativas del puesto, desempeño y comportamiento y transmite sus conocimientos e influye a otros a un comportamiento efectivo para el logro de objetivos

PARTE A: Competencias

Evalúe las competencias que a continuación se detallan.

Competencias	No tiene conocimiento / No se observa	Conocimiento básico / Se observa muy poco	Puede hacerlo con apoyo / Se observa con guía y dirección	Tiene conocimiento y puede hacerlo solo / Se observa constantemente	Es experto en el tema y le enseña a otros / Observable e influye a otros
Competencias Organizacionales					
Orientación a Resultados		1			
Servicio al Cliente			1		
Aprendizaje Continuo				1	
Comunicación Efectiva					1
Trabajo en Equipo					1
Calidad					1
Flexibilidad / Adaptabilidad al Cambio					1
Competencias de Liderazgo					
Liderazgo		1			
Pensamiento Analítico			1		
Habilidad para Desarrollar Personas				1	
Mejora Continua					1
Orientación Estratégica			1		
Solución de Problemas		1			
Organización y Planeación			1		
Proactividad					
Habilidad de Persuadir		1			
	0	4	4	2	5

Count	Weight	Total
0	0	0
4	40	160
4	60	240
2	80	160
5	100	500
15		71

PARTE C: Factores de Potencial

Parte C1: Evalúe los Factores de Potencial: Ambición - Capacidad de Aprender - Movilidad. Valores y Competencias se alimentan de las casillas anteriores.

Factores de Potencial	Ponderación	Resultado
Valores	30	22
Competencias	30	19
Ambición	20	15
Capacidad de Aprender	20	18
Movilidad*	5	2
Total	105	76

*puntos extra

PARTE D: Resultados

Transcriba la nota total obtenida del Scorecard (métricas) del Colaborador.

RESULTADOS 2019	Total Score

PARTE E: POTENCIAL + RESULTADOS

Esta parte se genera de los resultados de la Parte C y Parte D.

POTENCIAL + RESULTADOS	Potencial	Resultados
	76	0

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL**PARTE A: FORTALEZAS**

Esta parte es para describir las Fortalezas más importantes del Colaborador.

FORTALEZAS	¿Cuáles son las Fortalezas más importantes del Colaborador?	¿Describa cuándo observó esa Fortaleza?	¿Describa cómo el Colaborador puede seguir desarrollando esa Fortaleza ?

PARTE B: OPORTUNIDADES DE MEJORA

Esta parte es para describir las Oportunidades de Mejora del Colaborador.

OPORTUNIDADES DE MEJORA	¿Cuáles son las Oportunidades de Mejora del Colaborador?	¿Describa cuándo observó esa Oportunidad de Mejora?	¿Describa cómo el Colaborador puede cerrar la brecha en esa Oportunidad de Mejora ?

PARTE C: Plan de Desarrollo

Esta parte es para definir el Plan de Desarrollo Individual del Colaborador. El jefe escribe sus ideas preliminares y las complementa con las Acciones que el Colaborador sugiere durante su Feedback. La Casilla de ¿qué va a hacer el Colaborador para lograr estas Acciones? Se llena en conjunto con el Colaborador.

Plan de Desarrollo	¿Cuáles son las Acciones más importantes que el Colaborador debe realizar para Mejorar en sus Resultados?	¿Qué va a hacer el Gerente para apoyar al Colaborador en estas Acciones?	¿Qué va a hacer el Colaborador para lograr estas Acciones que le permitirán Mejorar sus Resultados?

PARTE D: Plan de Carrera

Esta parte es para conocer las Metas y Aspiraciones del Colaborador y hacer un plan con su Gerente para Desarrollarse y estar listo para su Plan de Carrera. No significa un ofrecimiento formal para ningún Puesto ni Asignación Especial. Esto se llena en conjunto con el Colaborador.

Plan de Carrera	Metas y Aspiraciones del Colaborador (Plan de Carrera, Asignaciones Especiales, Movilidad)	Comentarios del Gerente (Qué se necesita de parte del Colaborador para que pueda lograr sus metas)	Compromisos del Gerente (Asignaciones Especiales, Proyectos, Coaching)

Firma del Colaborador

Firma del Jefe Inmediato

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales

Orientación a Resultados: Habilidad para cumplir con los estándares o metas establecidas manteniendo la calidad productividad y rentabilidad.

Servicio al Cliente: Mantener relaciones con clientes para entender sus necesidades y requerimientos. Proporcionar soluciones otorgando alta prioridad a la satisfacción de los mismos.

Aprendizaje Continuo: Comprender y aplicar efectivamente información nueva relacionada con el puesto de trabajo.

Comunicación Efectiva: Escribir, expresa y presenta información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.

Trabajo en Equipo: Trabajar efectivamente con otras personas para el logro de los objetivos organizacionales, contribuir al consenso y aceptarlo, subordinar los objetivos propios a los del equipo.

Calidad: Realizar las tareas manifestando interés por alcanzar la excelencia en el trabajo, el beneficio propio, de los clientes y de todas las partes involucradas; verificando con precisión los procesos y tareas para asegurar la conformidad con las normas y estándares establecidos.

Flexibilidad / Adaptabilidad al Cambio: Mantener el nivel de eficacia en diferentes entornos y con diferentes prioridades, tareas, responsabilidades y personas y situaciones cambiantes.

Competencias de Liderazgo

Liderazgo: Lograr que otras personas actúen efectivamente para alcanzar una meta.

Pensamiento Analítico: Entender una situación y fragmentarla en pequeñas partes, tomando en cuenta diversas fuentes de información e identificando implicaciones de causa y efecto.

Habilidad para Desarrollar Personas: Facilitar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores para mejorar los niveles de desempeño y compromiso personal.

Mejora Continua: Generar soluciones creativas para abordar problemas y oportunidades con clientes internos y externos.

Orientación Estratégica: Crear y llegar a un estado futuro deseado (visión) mediante la influencia en los valores organizacionales en los objetivos individuales, grupales, procesos y sistemas.

Solución de Problemas: Comprometerse con una acción después de desarrollar cursos de acción alternativos basados en suposiciones lógicas y en información objetiva, que tome en cuenta los recursos, limitaciones y valores de la organización.

Organización y Planeación: Establecer un curso de acción para sí mismo y para los demás a fin de lograr un objetivo específico, asignando los recursos necesarios.

Proactividad: Actitud permanente de actuar preventivamente para evitar problemas y/o crear oportunidades.

Habilidad de Persuadir: Lograr la aceptación de una idea, un plan, una actividad o un producto en otras personas.

FACTORES DE POTENCIAL

Ambición: Mostrar conductas orientadas al desarrollo de carrera, crecimiento profesional y éxito en la organización.

Capacidad de Aprender: Capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje, organizar el propio aprendizaje. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades.

Movilidad: Disponibilidad para cambiar de horario, de sede, de cuenta y/o de tener asignaciones especiales en otro país / ciudad.