

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección
de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias**
(Tesis de Licenciatura)

Luis Fernando López Miranda

Guatemala, Abril 2016

**Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección
de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias**
(Tesis de Licenciatura)

Luis Fernando López Miranda

Lic. Freddy Girón (**Asesor**)
Licda. Evelyn P. Arroyo M. (**Revisora**)

Guatemala, Abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Ms.c. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.010.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 14 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

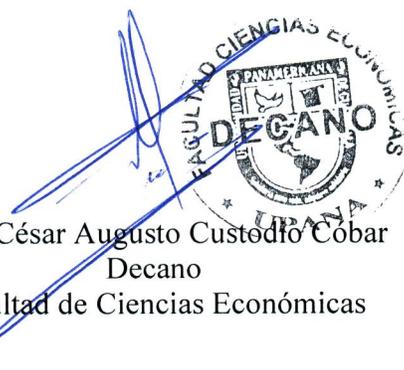
Tutor: Ingeniero Freddy Rolando Girón Azurdia
Revisor: Licenciada Evelyn Paola Arroyo Marroquín
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias"

Presentada por: Luis Fernando López Miranda

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado

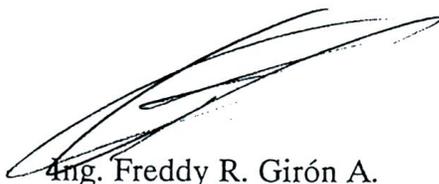

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de agosto de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias”**, presentado por el estudiante: **Luis Fernando López Miranda**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. Freddy R. Girón A.
Asesor

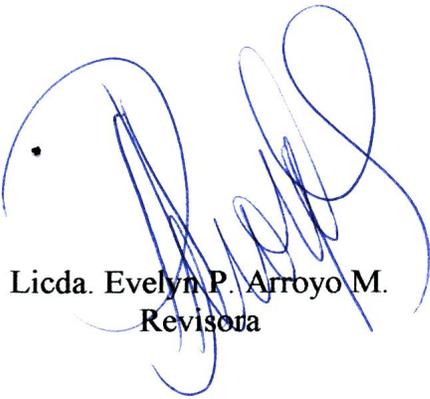
Guatemala, 7 de diciembre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA EL REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA CEMENTERIO Y CAPILLAS FUNERARIAS”**, presentado por el estudiante: **LUIS FERNANDO LÓPEZ MIRANDA** previo a optar al grado Académico de **“LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licda. Evelyn P. Arroyo M.
Revisora

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1. Antecedentes generales de la empresa	1
1.2 Funciones de Cementerio y Capillas Funerarias	1
1.3 Actividades de Cementerio y Capillas Funerarias	2
1.4 Productos y servicios	2
1.5 Visión	2
1.6 Valores	3
1.7 Análisis de la situación actual de la empresa	3
Capítulo 2	7
2. Marco Teórico	7
Capítulo 3	19
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Pregunta de investigación	19
3.3 Justificación del problema	19
3.4 Objetivos de investigación	20
3.4.1 Objetivo general	20
3.4.2 Objetivos específicos	20
3.5 Alcances y límites	20
3.6 Tipo de investigación	21
3.7 Fuentes de información	21
3.8 Sujetos de investigación	21
3.9 Determinación de la muestra	21
3.10 Instrumento de recopilación de datos	22
3.11 Diseño de la investigación	23
Capítulo 4	25
4.1 Presentación de resultados	25
4.2 Resultado del cuestionario dirigido al personal de ventas	25

4.3 Resultados de entrevista a gerente general, jefe de recursos humanos y al gerente de ventas de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias	37
Capítulo 5	43
5.1 Análisis e interpretación de resultados	43
Conclusiones	46
Referencias Bibliográficas	47
Propuesta de rediseño del Proceso de Selección de personal de ventas, basado en competencias laborales para la empresa Cementerio y Capillas Funerarias	49
Anexos	63

Lista de ilustraciones

No.1 Tabla 1: Gráfica 1: Organigrama	4
No. 2 Tabla 1: Análisis FODA	5
No. 3 Tabla 2: Gantt de Tesis	23
No. 4 Gráfica 2: Forma en que se tuvo conocimiento de la existencia de la plaza vacante	26
No. 5 Gráfica 3: El método por medio del cual se publicó la plaza ¿Indicaba las especificaciones del puesto, sus funciones, tareas y responsabilidades, condiciones de contratación?	27
No. 6 Gráfica 4: Fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa	28
No. 7 Gráfica 5: Aspectos cumplidos para la selección del puesto	29
No. 8 Gráfica 6: Etapas del proceso de selección, previo a la contratación	30
No. 9 Gráfica: ¿Es consecuente el proceso de selección con el puesto de trabajo?	31
No. 10 Gráfica Disposición de abandonar la empresa	32
No. 11 Gráfica 9: Actitud del colaborador en función del trabajo que desempeña	33
No. 12 Gráfica 10: Relación de los conocimientos académicos contra la experiencia laboral, en el desempeño del trabajo	34
No. 13 Gráfica 11 ¿Considera que puede rendir más en otro puesto de trabajo?	35
No. 14 Gráfica 12: Disposición de abandonar la empresa por una oportunidad de trabajo mejor remunerada	36
No. 15 Tabla No. 3 Matriz de sentido: entrevista a jefe de recursos humanos	37
No. 16 Tabla No. 4 Matriz de sentido: entrevista a gerente de ventas	39
No. 17 Tabla No. 5 Matriz de sentido: entrevista a gerente general	41
No. 18 Tabla No. 6 Especificaciones del puesto de vendedor	53
No. 19 Tabla No. 7 Especificaciones del puesto de supervisor	54
No. 20 Tabla No. 8 Competencias laborales dentro de la descripción del puesto	55
No. 21 Tabla No. 9 Matriz de diseño para aplicación de reclutamiento	56
No. 22 Diagrama No. 1 Elementos que debe contener la convocatoria	57
No. 23 Diagrama No. 2 Proceso de selección de personal	59

No. 24 Diagrama No. 3 Ponderación de competencias laborales en el proceso de selección	60
No. 25 Tabla No. 10 Control de bajas y altas de personal en el Departamento de Ventas	61
No. 26 Tabla No. 11 Presupuesto para la elaboración de las descripciones de puestos	61
No. 27 Tabla No. 12 Presupuesto para el proceso de reclutamiento	62
No. 28 Tabla No. 13 Presupuesto para el proceso de selección	62

Resumen

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se eligió el tema relacionado con el proceso de contratación de personal en la empresa denominada Cementerio y Capillas Funerarias, específicamente lo que concierne al departamento de ventas.

El recurso humano ha adquirido un papel importante en el éxito de toda empresa, siendo más evidente su impacto en las actividades relativas a las ventas, es por ello la necesidad de identificar si el proceso de selección de personal que realiza la empresa objeto de estudio cumple con los criterios en el sentido que el personal contratado posea las competencias laborales acordes al puesto.

Conforme la importancia del capital humano en esta empresa, se realizó el trabajo de campo recopilando información útil para determinar si efectivamente el personal contratado cuenta con las competencias laborales necesarias.

Determinados los procesos de contratación de personal, así como el nivel de satisfacción del empleado y los resultados en el cumplimiento de metas, se elaboraron las conclusiones, como respuesta a los objetivos planteados, logrando con ello, presentar una propuesta para el rediseño del proceso de selección de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias con base en las competencias laborales.

La propuesta se basó en los aspectos de contar con las especificaciones de puestos para las plazas de vendedor y de supervisor de ventas, realizar un proceso de reclutamiento considerando las competencias laborales del puesto, disponer de un proceso de selección apropiado conforme las competencias laborales e identificar el comportamiento de los índices de rotación de personal.

En el capítulo 1, se incluyó los antecedentes de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, historia, organización interna, datos de personal, los productos y servicios que comercializa, la visión y misión.

El capítulo 2, contiene toda la teoría definiendo conceptos relacionados con el giro comercial al cual se dedican, así mismo definiciones relacionadas con el tema de recursos humanos, procesos de selección y competencias laborales.

El capítulo 3, detalla los aspectos relacionados con la investigación, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos, los alcances y límites y los aspectos inherentes al trabajo de campo que se realizó para obtener los datos.

El capítulo 4, muestra el resultado de forma gráfica del trabajo de campo, se muestran los resultados de los instrumentos que se utilizaron durante la investigación, realizando una descripción de los mismos.

En el capítulo 5, se incluye el análisis que se le realizó a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, comparándolos con lo que indica la teoría, realizando las conclusiones que sirvieron de base para el diseño de la propuesta.

Por último se elaboró la Propuesta de rediseño del Proceso de Selección de personal de ventas, basado en competencias laborales para la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, la cual brinda directrices que procuran que los procesos de selección y la contratación del personal de ventas de la Empresa Cementerio y Capillas Funerarias, se realice conforme a las competencias laborales inherentes a cada puesto, para que las metas de ventas sean alcanzadas.

Introducción

La presente investigación se realizó en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, en la cual se estableció que cuenta con un proceso de selección de personal tradicional, por lo tanto existen deficiencias en la contratación del mismo. El objetivo principal fue determinar la importancia de rediseñar el proceso de selección de personal de ventas con base a competencias laborales.

En el proceso de investigación en el marco teórico se determinaron definiciones de competencias laborales que validan la importancia de implementar estas herramientas en el proceso de selección de personal en toda empresa. En el estudio se comprobó que es de suma importancia las descripciones de los puestos basados en competencias laborales ya que se obtiene una mayor objetividad y claridad de un puesto vacante, que las pruebas técnicas deben de tener una comprobación de las competencias requeridas.

Por lo tanto las empresas de hoy en día deben de contar con el personal capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, y sobre todo que tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado.

Capítulo 1

1. Antecedentes generales de la empresa

1.1. Reseña Histórica

Cementerio y Capillas Funerarias, es una empresa que cuenta con una trayectoria de 40 años de experiencia en la industria y con un respaldo a perpetuidad y confianza, con la intención fundamental de “Proteger y servir a las familias guatemaltecas”.

Nace en el año 1974 como un hermoso Cementerio tipo jardín y en 1999 las exclusivas Capillas Funerarias, ambos con el noble propósito de conmemorar una vida eterna para seres queridos, basándose en un nuevo concepto.

Es un proyecto que inició en la finca La Pradera, dedicada al cultivo y venta de rosas para exportación, de donde nace el nombre de Las Flores, un lugar único desde su origen.

Inspirado por la historia del lugar, nacen los siguientes jardines: Las Rosas, del Recuerdo y el Jardín de la Paz, este último ornamentado con el Cristo sobre las aguas, hecho de una sola pieza de mármol de carrara y traído de Italia; los jardines están rodeados de fuentes, el Credo del Constructor y cuenta con capillas privadas ornamentadas con murales pintados a mano por el pintor español Manuel Abad.

Las Capillas de las Flores, cuentan con salas de velación ornamentadas con detalles coloniales, en donde se encuentra también la iglesia ecuménica, para cualquier tipo de evento religioso; todo esto ubicado en un entorno natural, rodeado de montañas y bosques, mucho aire fresco y amplio parqueo.

1.2 Funciones de Cementerio y Capillas Funerarias

- Brindar un servicio de excelencia, basado principalmente en el apoyo a los familiares del fallecido. Para ello cuenta con una organización que permite planificar todas las actividades del servicio funerario, procurando en todo momento brindar tranquilidad, respaldo y apoyo al grupo familiar del fallecido.

- Mantener un ambiente agradable de trabajo para satisfacer las necesidades de clientes y colaboradores.

1.3 Actividades de Cementerio y Capillas Funerarias

- Venta de terrenos para inhumaciones
- Administración propia para el mantenimiento a perpetuidad del cementerio
- Organizar el servicio funerario
- Trámites legales locales e internacionales
- Traslado a la persona fallecida a las capillas funerarias
- Embalsamamientos

1.4 Productos y servicios

- Seis salas de velación para la conveniencia de los clientes, adaptándolas a todas las necesidades económicas.
- Cementerio con jardines en distintas ubicaciones, con variedad de precios y facilidades de pago.
- Variedad de propiedades a ofrecer: estándar, semi privadas y privadas.
- Floristería
- Iglesia Ecuménica
- Área y salón social
- Lápidas
- Criptas
- Stock de ataúdes

1.5 Visión

Ser uno de los principales desarrolladores y administradores de negocios funerarios en Guatemala, buscando la expansión internacional, a través de un crecimiento rentable y sostenible, satisfaciendo a nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

1.6 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Actitud positiva

1.7 Análisis de la situación actual de la empresa

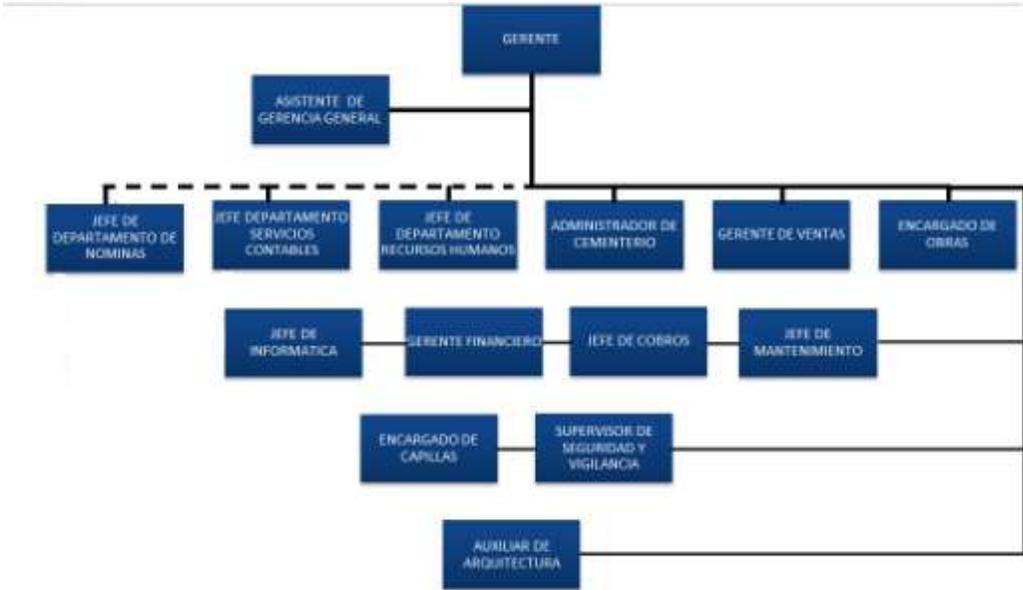
Según información proporcionada por la Jefatura de Recursos Humanos, actualmente se cuenta con el siguiente personal:

- ✓ Un Gerente
- ✓ Un Asistente de Gerencia General
- ✓ Tres Jefes de departamentos
- ✓ Un Administrador de cementerio
- ✓ Un Gerente de ventas
- ✓ Un Encargado de obras
- ✓ Un Jefe de informática
- ✓ Un Gerente financiero
- ✓ Un Jefe de cobros
- ✓ Un Jefe de mantenimiento
- ✓ Sesenta vendedores

El personal ha sido contratado conforme los criterios del Departamento de Recursos Humanos.

Estructura organizacional: Empresa Cementerio y Capillas Funerarias el organigrama debe ir antes que el FODA, después de la lista de empleados.

Ilustración No. 1
Gráfica 1: Organigrama



Fuente: Empresa Cementerio y Capillas Funerarias, junio 2015

A continuación se presenta la matriz FODA de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias.

Ilustración No. 2
Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de 40 años en la industria ▪ Respaldo a perpetuidad y compromiso con los clientes ▪ Variedad y calidad en los servicios ▪ Alto nivel competitivo ▪ Funcionalidad del departamento de Recursos Humanos ▪ Capacitación constante a colaboradores ▪ Condiciones de trabajo favorables para los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado institucional en crecimiento ▪ Demanda de los mismos servicios en el mercado centroamericano ▪ Diversidad de nuevos servicios que se pueden implementar ▪ Demanda laboral interesada en incorporarse a la empresa
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se tiene definido el perfil técnico de los puestos de trabajo ▪ Carencia de un proceso definido para la contratación de personal ▪ Bajo rendimiento en el desempeño laboral, por parte de los colaboradores ▪ Altos costos en el rubro de capacitación de personal de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia ▪ Pérdida de poder adquisitivo de clientes potenciales ▪ Deserción de personal de ventas que ha sido capacitado

Fuente: Empresa Cementerio y Capillas Funerarias, junio 2015

Mediante el análisis FODA, se determinó que una de las mayores fortalezas de la empresa es su amplia experiencia, la cual oscila las cuatro décadas de operación, esto obviamente ha permitido que la calidad y variedad de sus servicios y productos estén a la vanguardia, adicionalmente su estructura organizacional permite que exista un departamento de recursos humanos el cual en el ejercicio de sus funciones, promueve capacitaciones constantes que aunadas a otros beneficios favorece las condiciones laborales de los colaboradores, sin embargo, este análisis, ha permitido identificar que la empresa no tiene definido el perfil técnico de cada puesto de trabajo, además de no contar con un proceso establecido para la contratación de personal; otros aspectos que a lo interno debilitan el potencial empresarial de la empresa son el bajo rendimiento laboral que se

observa en los colaboradores a contraposición con los altos costos que se incurren por concepto de capacitación de personal.

El análisis FODA, también permitió determinar aspectos que aunque no son controlables por la empresa, ésta debe considerarlos y reencauzar sus acciones para adaptarse y sacar el mejor provecho, cuestiones como el crecimiento del mercado tanto a nivel nacional como internacional y la diversidad de servicios a ofrecer, constituyen una oportunidad de crecimiento, además su fuerza de trabajo puede verse mejorada si bajo procesos técnicos se contacta dentro de la demanda laboral a los elementos idóneos para cada puesto de trabajo especialmente para el departamento de ventas, inevitablemente también existen factores externos desfavorables, la competencia, la pérdida del poder adquisitivo de los clientes potenciales y la deserción del personal al cual se le han invertido recursos en procesos de capacitación, originan situaciones que deben ser contrarrestadas, para que su impacto sea en menor escala.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Empresa

Para Chiavenato (1996), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

Según Pallares, Romero y Herrera, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”

García y Casanueva, (2000) definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales-técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

En conclusión una empresa es una unidad económico-social, integrada básicamente por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, cuyo objetivo es la satisfacción de los individuos que obtienen los bienes y servicios.

2.2 Tipos de empresas

2.2.1 Clasificación según su actividad

Esta clasificación distingue las empresas según su actividad, es decir, si produce bienes o productos. Colins Clark las clasificó en tres sectores:

- Sector primario: Agrícolas, forestales, pesqueras.
- Sector secundario: Empresas mineras, empresas industriales, empresas de construcción.
- Sector terciario: Comerciales, transportes, servicios.

2.2.2 Clasificación según su estructura Jurídica

Esta es la clasificación a tratar en este trabajo. Se pueden distinguir entre la empresa privada y la pública.

- Privada: Coexisten dos empresas individuales y empresas societarias. Las empresas societarias

Según su forma jurídica pueden ser:

- Sociedad de personas
 - Sociedad de capitales: Sociedad Anónima (S.A.)
 - Sociedad en Comandito
 - Sociedad Limitada (S. L.)
 - Sociedad Cooperativa de Consumo, Etc.
-
- Pública: Estas están organizadas según distintas modalidades: a veces se forman sociedades anónimas con un solo accionista, el estado y otras veces tienen estructuras específicas, como por Ejemplo: organismo autónomo, entidad pública industrial o comercial, instituto o servicio, etc. tipo de letra.

2.2.3 Clasificación según la dimensión

Para hacer esta clasificación se va a tener en cuenta:

El volumen de negocios, la fuerza financiera, beneficio neto, margen comercial neto y cash-flow.

- Sector primario
- Sector secundario
- Sector terciario
- Privadas Sociedad de personas
- Públicas Sociedad de capitales

2.3 Funeraria

Se entiende por funeraria a aquellos establecimientos que se encargan de llevar adelante el funeral de una persona de acuerdo a las tradiciones de ese país o región. Las funerarias suelen encargarse también de arreglar el cuerpo del difunto para exhibirlo, como también de arreglar los detalles relativos a la cremación o inhumación del mismo según sea la preferencia del difunto o de sus familiares.

Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/funeraria.php#ixzz3YSvDSVpP>

Las funerarias son espacios dedicados exclusivamente a realizar todos aquellos servicios que tienen que ver con el tratamiento de los difuntos y las ceremonias que los familiares y amigos desean realizar para honrarlos. Las funerarias suelen contar con salones de diverso tipo en los cuales se reúnen los seres queridos del difunto para despedirlo y homenajearlo antes de que sea inhumado o cremado.

Muchas funerarias hoy en día tienen la costumbre de disponer de una variedad de elementos y productos para que los familiares o seres queridos del difunto elijan y puedan así armar una celebración personalizada: cajones de diferentes maderas y materiales, arreglos florales, velas, incluso algunas pueden también considerar el catering y la participación de algún religioso o profesional encargado de tales servicios. Algunas funerarias pueden contar también con pequeñas capillas o espacios para rezar, aunque los servicios que prestan las funerarias suelen estar

dirigidos a cualquier persona independientemente de su confesión o de sus creencias religiosas, incluso también sus servicios son utilizados por no creyentes.

2.4 Cementerio

Un cementerio es el lugar donde se depositan los restos mortales o cadáveres de los difuntos (inhumación). Dependiendo de la cultura del lugar, los cuerpos pueden introducirse en ataúdes, féretros o sarcófagos o simplemente envolverse en telas, para poder ser enterrados bajo tierra o depositados en nichos, mausoleos, criptas u otro tipo de sepulturas.

Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cementerio>

La palabra cementerio viene del término griego koimetérion, que significa dormitorio porque, según la creencia cristiana, en el cementerio, los cuerpos dormían hasta el día de la resurrección. A los cementerios católicos se les llama también campos santos, dado que en Pisa, cuando ateniéndose a medidas de higiene la autoridad ordenó cerrar el cementerio, que había sido construido en el siglo XIII dentro de la ciudad, el terreno fue cubierto con una gran capa de tierra, que las galeras pisanas habían traído de los lugares santos de Jerusalén.

Usualmente, los cementerios son comunitarios, es decir, en dicho lugar se encuentran las tumbas de los miembros de la comunidad, sin llegar a ser tumbas colectivas, pues cada difunto tiene su propio espacio determinado aunque, por decisión familiar, también pueden enterrarse varios familiares en el mismo lugar.

Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cementerio>

2.5 Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa al puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificadas y diferenciadas: Análisis de puestos de trabajo y descripción de puestos de trabajo. (Fernández, 1995)

Para Lnaham, (1962) es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.

2.6 Competencias Laborales

En los inicios del tercer milenio, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, hacen imposible, que el hombre pueda apropiarse de ellos, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>

2.6.1 Competencia

“Competencia: Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos. El hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas.”

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>

“Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.”

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>

Otros autores consideran la competencia como conjunto de componentes y no ven la relación que existe entre ellos. Por ejemplo:

”Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.” (Provincia de Québec en Vargas, 2004:15)

Un referente teórico importante desarrollado por el Centro de Estudios Educativos del Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona” establece que competencia es “una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, atendiendo al modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto.”

Básicamente la competencia está constituida por un conjunto de cualidades que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como persona, como empleado y en todos los aspectos de la misma.

2.7 Competencia laboral

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Preciado, 2006).

Unos autores definen competencia laboral como una capacidad o como aptitud. Por ejemplo:

“Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.” (Mertens, 2000)

“Competencia laboral: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”

Estos dos conceptos aportan a la definición de competencia laboral el resultado de la actuación del individuo, es decir, el desempeño en el contexto laboral, pero tienen la limitación de verla como capacidad o aptitud. Es juicio de este autor que plantear competencia como capacidad o aptitud es una manera simplificada de tratar el concepto al igualarlo a estas configuraciones psicológicas, siendo la competencia laboral más compleja. Sin embargo, tienen como mérito reconocer algunos de los componentes de la competencia laboral, es decir, los conocimientos, las habilidades, los valores. Reconocen que es medible y que dependen del contexto. Utilizan términos de calidad como resultado de la actuación del obrero en su contexto laboral. No toma en cuenta ni lo metacognitivo, ni lo motivacional ni todas las cualidades de la personalidad.

En conclusión la competencia laboral es la combinación de los conocimientos y atributos que caracterizan a un individuo para el desempeño de tareas específicas. En otras palabras es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes, y capacidades que debe de tener un individuo para el desempeño satisfactorio de una actividad laboral.

2.8 Clasificación de las competencias laborales

Las Competencias Laborales Generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, urbanas rurales, académicas y técnicas, pública y privadas, se dividen en seis clases según el énfasis que hacen sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico o si se refieren a las competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.

Personales: Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.

Intelectuales: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como: Toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.

Empresariales y para el Emprendimiento: Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, como Identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, Consecución de recursos, Capacidad para asumir el riesgo.

Interpersonales: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Manejo de conflictos, Capacidad de adaptación, proactividad.

Organizacionales: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como Gestión de la información, Orientación al servicio, Referenciación competitiva, Gestión y manejo de recursos, Responsabilidad ambiental.

Tecnológicas: Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.

2.9 Selección de personal por competencias

INTECAP (2003) señala que de una contratación acertada dependerá el éxito de una organización. Al contratar personal la empresa invierte recursos monetarios y no monetarios. El objetivo de la selección por competencias es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización. La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la

entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe). Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada.

Alles, Martha. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires: Granica, 2003. p 252. La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

2.9.1 Selección de Personal

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En éste marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren gran

relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad", (Chiavenato, 1996).

El Proceso de Selección de Personal del futuro debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones lo que implica las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal.

La selección de personal se lleva cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes. A pesar que cada organización tiene su modo de hacer las cosas o "know how", pero debe considerar que sucede en el mundo.

La selección de personal es importante en las organizaciones porque tarde o temprano todo profesional se enfrenta a una situación en la que requiere conocer los elementos claves de este proceso y tomar una decisión acertada, de la cual puede depender la continuidad de la organización.

2.9.2 Actores de la selección de personal

Los protagonistas del proceso de selección de personal son básicamente:

- El área que solicita personal (vacante generada)
- Recursos Humanos
- Los postulantes

2.9.3 Área que solicita

- Determina el puesto a cubrir
- Fecha o márgenes de tiempo para tener el cargo cubierto.
- Establecer las competencias que debe reunir la persona que cubra la posición sujeta a concurso en términos de Competencias: conocimientos, aptitudes, actitudes (elaboradas en conjunto con Recursos Humanos)

Fundamentalmente el área que solicita al nuevo trabajador debe establecer el Perfil del Puesto, éste puede existir en base al Manual de Funciones como no existir por ser un nuevo puesto. En este último caso se recoge las labores que se realizarán y se genera.

2.9.4 Recursos Humanos

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico en el sentido de seleccionar al postulante más idóneo.

- Aprueba o desaprueba el cubrir la vacante: Presupuesto de personal.
- Revisa con el perfil, niveles de sueldo, posición del puesto con el fin de clarificar su ubicación en el organigrama. Realiza el proceso.

2.9.5 Postulantes

Parten del principio de la buena fe, se someten a las reglas del juego fijadas por la empresa u organización que lleva a cabo el proceso de seleccionar a los postulantes y elegir al más indicado.

- Otorgan su tiempo
- Disposición para pasar el proceso de evaluación.

Los tres grupos de protagonista actúan e interactúan cada quien desde su lugar, tomando decisiones, evaluando, sometiéndose al proceso y aceptando o no las condiciones de la posición ofertada en el proceso de selección.

De acuerdo a la teoría este es el proceso de selección de personal donde interviene, básicamente el departamento que está solicitando el recurso humano, posteriormente se involucra el departamento de Recursos humanos para iniciar el proceso de seleccionar y así poder proporcionar al personal idóneo para cubrir el puesto que está vacante.

2.10 Técnicas de selección de personal basado en competencias

La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores, a través de las diferentes actividades de selección. Ese lenguaje común se denomina competencias. Otros autores utilizan otros términos para referirse a lo mismo: dimensiones, skills, KSA's (Knowledge, Skills, Attributes), etc.

Identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer calificaciones y experiencia similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo. Es conveniente no confundir lo que son competencias mínimas, deseables y críticas. Si, por ejemplo, una competencia crítica es “hacer llamadas en frío” y no lo es tanto “seguir un determinado procedimiento de la casa”, por alto que sea el nivel del candidato en ésta última competencia, sea lo deseable que sea, no va a compensar la ausencia de la primera que es crítica.

2.11 Rotación de personal

José Castillo Aponte (2006) afirma: La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Para la empresa Cementerio y Capillas Funerarias y de acuerdo a la variedad de servicios que ofrece, el capital humano representa un punto fundamental para el alcance de su Visión, el contar con personal con las competencias necesarias para cada uno de sus puestos, es sin lugar a dudas, la base para brindar un servicio de calidad, para la expansión y la rentabilidad.

No obstante lo anterior, la empresa en los años recientes, ha experimentado un estancamiento en su crecimiento, la rotación de personal de ventas que ha sido capacitado, el bajo rendimiento en las metas laborales, la falta de integración e insatisfacción en el puesto, los altos costos por concepto de capacitaciones dirigidas a personal de ventas que luego se va de la empresa, constituyen aspectos negativos para la empresa, en virtud que hacen más difícil el alcance de las metas empresariales.

3.2 Pregunta de investigación

Luego de hacer el planteamiento del problema se procede a efectuar la pregunta de investigación la cual queda planteada de la siguiente manera:

¿Actualmente la empresa objeto de estudio cuenta con un proceso adecuado para el reclutamiento y selección de personal del departamento de ventas? Replantear la pregunta de investigación, ya que la pregunta no puede responderse con un simple sí o no.

3.3 Justificación del problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de ventas que realiza el departamento de Recursos Humanos, es de esencial importancia para la contratación del personal idóneo para la empresa, las prácticas incorrectas de estos procesos ocasionan pérdidas de recursos expresados principalmente en tiempo y dinero, sin menoscabo de las malas experiencias tanto para la empresa como para la persona que se somete a los mismos, por tal motivo es de suma

importancia evaluar mediante el trabajo de campo, si el proceso de reclutamiento y selección de personal del departamento de ventas, se está realizando con un enfoque de competencias laborales.

La presente investigación beneficiara principalmente en la selección de personal para el departamento de ventas de la empresa con el fin de ser más eficiente en sus operaciones y con ello alcanzar las metas empresariales.

3.4 Objetivos de investigación

3.4.1 Objetivo general

Evaluar si la empresa objeto de estudio cuenta con un proceso adecuado para el reclutamiento y selección de personal de ventas. Si se da cuenta su objetivo general es igual a su pregunta de investigación, por lo que sí se hace necesario replantear su pregunta.

3.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el diseño de las especificaciones de puestos
- b) Analizar el proceso de reclutamiento aplicado
- c) Evaluar el proceso de selección al cual es sometido el candidato al puesto
- d) Evaluar el comportamiento de la rotación de personal
- e) Analizar la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo

3.5 Alcances y límites

Mediante la investigación se busca constatar, si los procesos de reclutamiento y selección de personal que realiza el departamento de Recursos Humanos para el personal de ventas, están de acuerdo a las competencias laborales, para ello se realizará la investigación con el personal de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, que está laborando actualmente, la investigación se realizará durante el mes de agosto del año 2015.

3.6 Tipo de investigación

Sampieri (2010) afirma: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80)

Por el tipo de investigación, se aplicará el método descriptivo, en virtud que es necesario disponer de datos cuantitativos que analizados puedan proporcionar elementos de juicio para determinar las causas del problema planteado, determinando principalmente si los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan de acuerdo a competencias laborales.

3.7 Fuentes de información

Fuentes primarias: Están conformadas por la información que se obtendrá del personal que labora en la empresa, con quien se recopilará información de primera mano.

3.8 Sujetos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se considera relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que están laborando en la empresa.

La empresa sujeta a investigación es Cementerio y Capillas Funerarias, la cual se encuentra ubicada en la 6ta. Ave. 8-20 zona 9.

Se incluyen como sujetos de investigación los siguientes puestos:

- Gerente General de la empresa
- Jefe de recursos humanos
- Personal de ventas

De igual manera se incluirán las unidades de análisis que se utilicen, como en el caso de investigaciones documentales o históricas.

3.9 Determinación de la muestra

Para el caso de las entrevistas se realizarán al gerente general, al jefe de recursos humanos y al gerente de ventas, en total serán tres sujetos.

Con relación a los cuestionarios, de acuerdo a una población de 60 vendedores, con un nivel de confianza de 95%, un error muestral de 10% y una proporción de .5, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 + (N-1)) + k^2 * p + q}$$

De acuerdo al resultado obtenido, se tomará una muestra de 37 vendedores, a quienes se les aplicará el cuestionario.

3.10 Instrumento de recopilación de datos

Sampieri (2010) afirma: “En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (p. 217)

Sampieri (2010) afirma: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 217)

Sampieri (2010) afirma “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro. (p. 237)

Para la recopilación de la información se debe de utilizar un reporte comparativo a través de una entrevista y un cuestionario elaborado por el investigador.

La entrevista y el cuestionario están elaborados con preguntas que están en función con los objetivos planteados.

El cuestionario es de once preguntas y la entrevista de catorce preguntas.

3.11 Diseño de la investigación

Se consideró la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, la cual posee una trayectoria de 40 años de experiencia en la industria y con un respaldo a perpetuidad y confianza, con la intención fundamental de “Proteger y servir a las familias guatemaltecas”.

De acuerdo a la problemática observada dentro de la empresa se eligió el tema de investigación, por lo que fue necesario fortalecer la parte conceptual elaborando para el efecto el marco teórico, posteriormente se determinó la variable de investigación utilizando la técnica FODA.

Posteriormente se planteó el objetivo general y en consecuencia los objetivos específicos.

El trabajo de campo se realizará con personal de ventas de la empresa, mediante la utilización de los instrumentos: entrevista y cuestionario, cuyos resultados serán analizados y se elaborará la propuesta de mejora.

Ilustración No. 3
Tabla 2: Gantt de Tesis

Actividades	Meses								
	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Selección del tema a investigar, de acuerdo a la problemática observada en la empresa	X								
Presentación preliminar del proyecto de tesis		X							
Aprobación de anteproyecto		X							
Elaboración del marco metodológico		X	X						
Elaboración del marco teórico abordando temas y definiciones relacionados con el tema de investigación			X	X					
Análisis FODA y análisis de datos reportados, determinación de la variable de investigación la cual se definió como proceso de reclutamiento y selección de personal con base en competencias laborales				X					
Planteamiento de los objetivos generales y				X					

Actividades	Meses								
	F	M	A	M	J	J	A	S	O
específicos.									
Selección de los sujetos de investigación.					X				
Selección de los instrumentos siendo estos el cuestionario y la entrevista.					X				
Trabajo de campo mismo que se realizó con personal de la empresa						X	X		
Tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.								X	X

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para dar sustento a la investigación sobre la aplicación de un proceso adecuado para el reclutamiento y selección de personal del departamento de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron dos instrumentos, el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario está dirigido a ejecutivos de ventas con el objeto determinar si fueron sometidos al proceso de reclutamiento y selección con base en competencias laborales previo a optar al puesto que ahora ostentan.

La entrevista dirigida al gerente general, al jefe de recursos humanos y al gerente de ventas, busca conocer aspectos gerenciales, relacionados con la contratación de personal, aspectos de rotación de personal y satisfacción en el puesto.

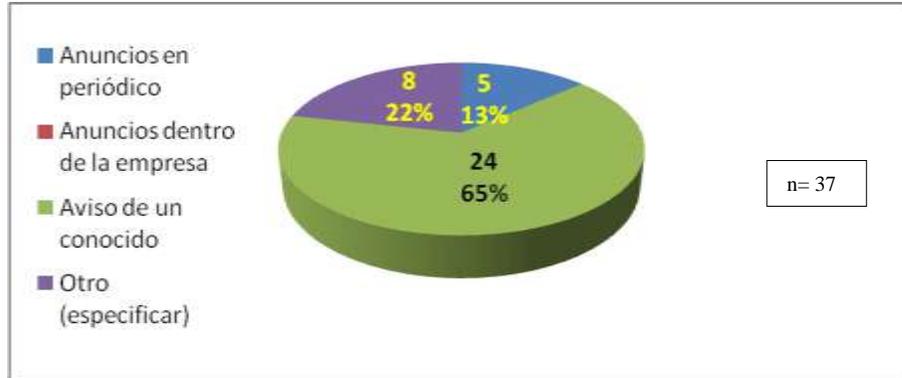
A través de los instrumentos de investigación, se obtuvo información de primera mano, la cual fue obtenida de treinta y siete vendedores, un gerente general, un jefe de recursos humanos y un gerente de ventas, que forman parte del personal contratado por la empresa Cementerio y Capillas Funerarias. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

4.2 Resultado del cuestionario dirigido al personal de ventas

Conforme a la muestra determinada, 37 personas que pertenecen al departamento de ventas, respondieron el cuestionario de forma individual, sin ninguna clase de presión y sin consignar sus nombres, lo que hace presumir que la información es confiable.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: Ingreso a la empresa

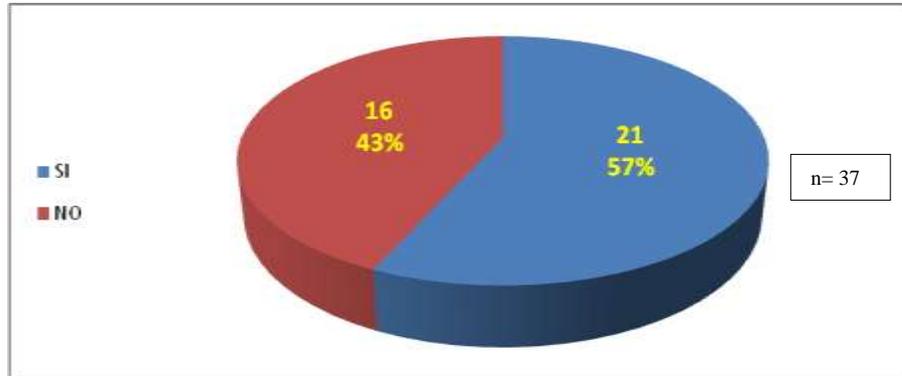


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la forma en que se tuvo conocimiento de la plaza existente, en donde 24 vendedores indicaron que fue por aviso de un conocido, 5 por anuncio en periódico y 8 por otras razones entre las cuales están: ferias del empleo y por iniciativa propia llegando a la empresa a consultar.

Ilustración No. 5

Gráfica 3: Especificación del puesto

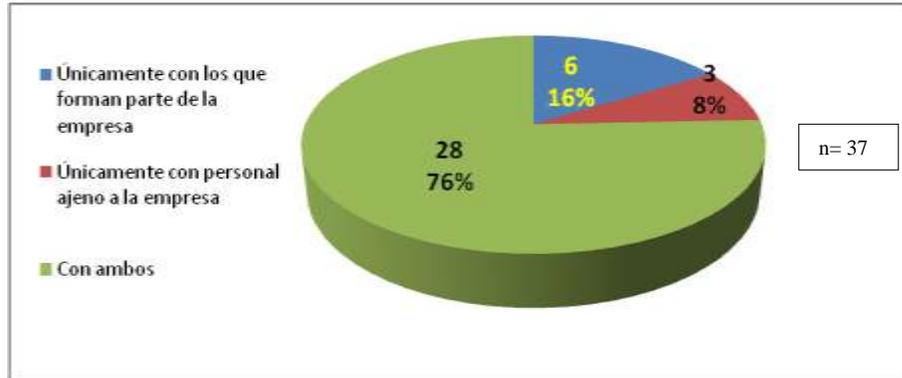


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es si la publicación de la plaza a la cual optaron los vendedores, indicaba los siguientes aspectos: especificaciones del puesto, funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de contratación; en donde 21 colaboradores indicaron que si y 16 indicaron que no.

Ilustración No. 6

Gráfica 4: Plaza vacante

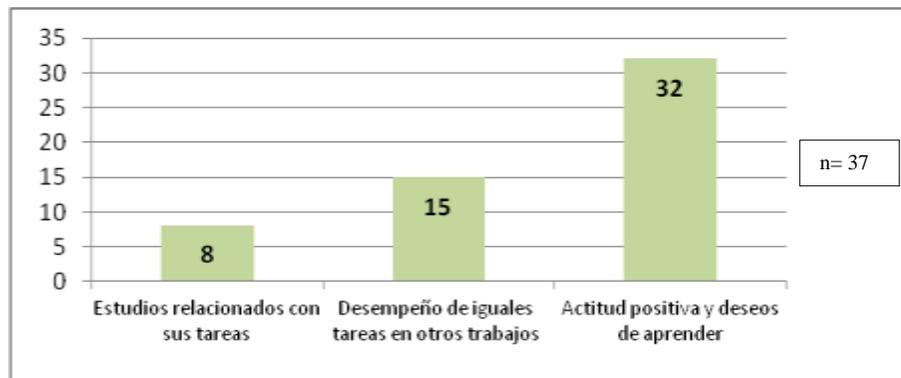


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa, en donde 6 vendedores indicaron que el reclutamiento se promueve con personal interno de la empresa, 3 indicaron que solo con personal ajeno a la empresa y los restantes 28 vendedores indicaron que el reclutamiento se realiza con personal tanto interno como externo.

Ilustración No. 7

Gráfica 5: Aspectos para la selección del puesto.

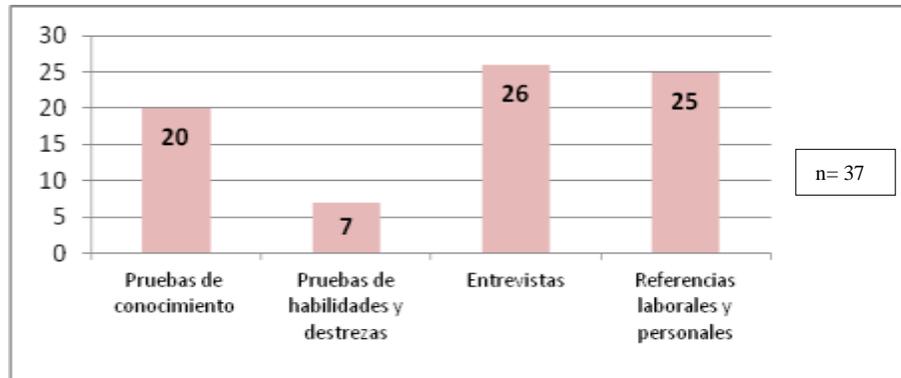


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, son los aspectos que a juicio del vendedor tuvieron influencia al momento de ser contratados, estos se consideran de forma individual, es decir que un vendedor tuvo opción de elegir uno, dos o los tres aspectos planteados; el resultado obtenido es, que para 8 de los 37 vendedores influyó los estudios que se relacionan con sus tareas; para 15 de los 37 vendedores influyó el desempeño de iguales tareas en otros trabajos; y por último 32 de los 37 trabajadores indicaron que influyó la actitud positiva y el deseo de aprender.

Ilustración No. 8

Gráfica 6: Proceso de selección.

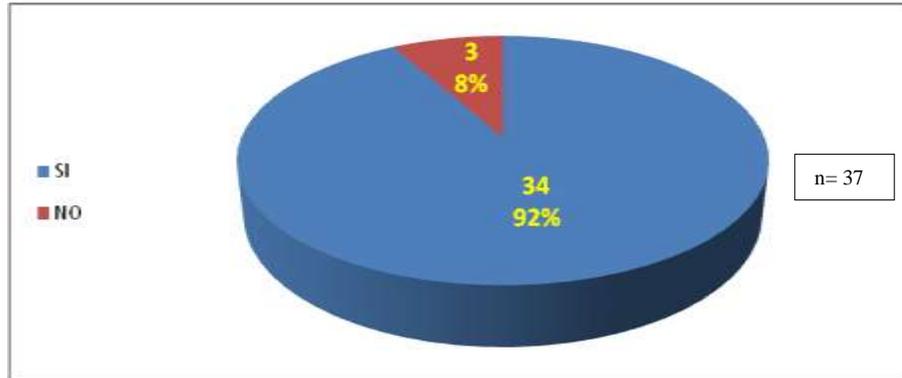


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, son las etapas a las cuales fue sometido el colaborador previo a optar al puesto de vendedor, estas se consideran de forma individual, es decir que un vendedor pudo haber sido sometido a una, dos, tres o a las cuatro etapas planteadas. El resultado que presenta la gráfica, es que 20 de los 37 vendedores indicaron que les practicaron pruebas de conocimiento, a 7 de los 37 les practicaron pruebas de habilidades y destrezas, 26 de los 37 indicaron que los entrevistaron y 25 de los 37 indicaron que les fueron consultadas sus referencias laborales.

Ilustración No. 9

Gráfica 7 Percepción de colaboradores.

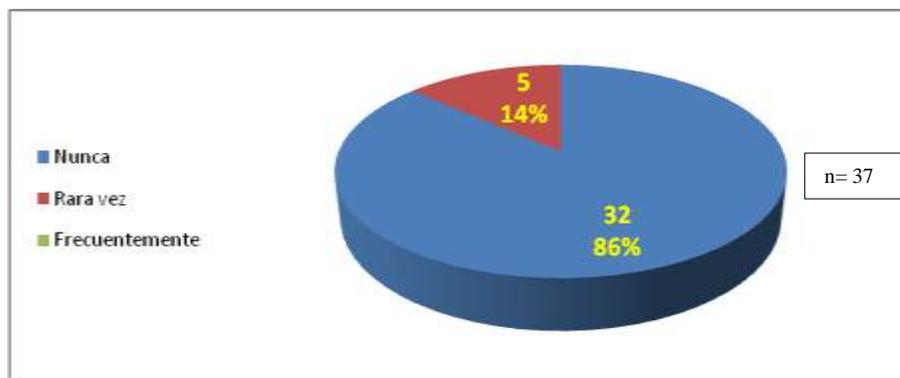


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la percepción que tienen los colaboradores, en función de que si el proceso de selección al cual fueron sometidos es consecuente con el puesto de trabajo, en donde 34 indicaron que sí y 3 indicaron que no.

Ilustración No. 10

Gráfica 8: Opiniones de colaboradores

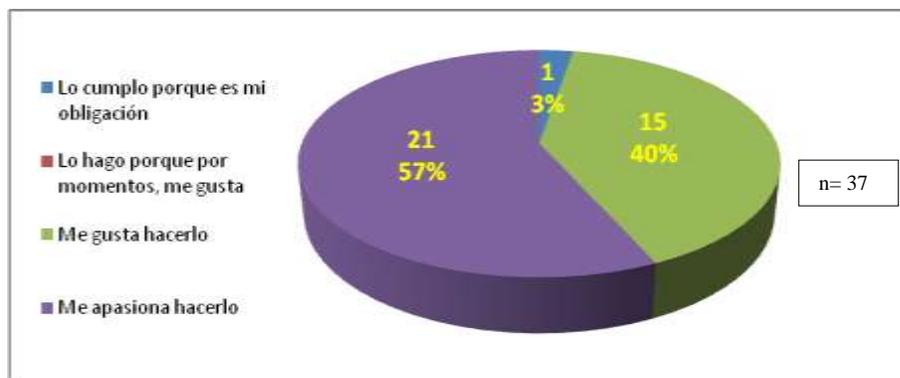


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la frecuencia en que los colaboradores piensan en abandonar la empresa, en donde 5 indicaron que rara vez lo piensan, 32 que nunca lo han pensado y ningún colaborador indicó que piensa con frecuencia abandonar la empresa.

Ilustración No. 11

Gráfica 9: Actitud de los colaboradores

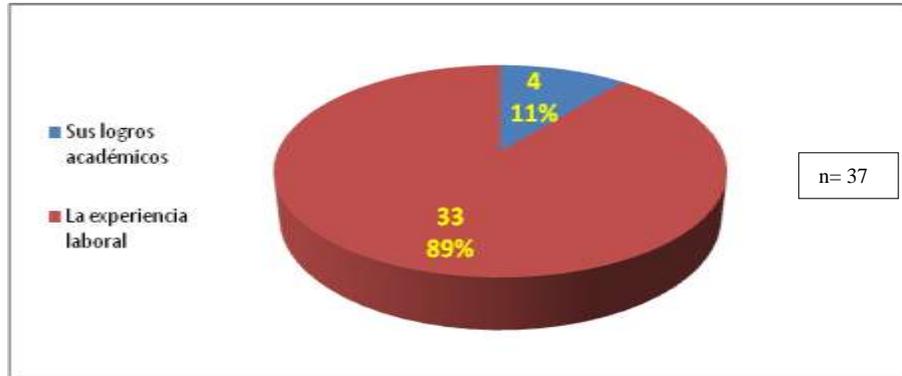


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la actitud que tienen los colaboradores respecto al desempeño de su trabajo, en donde 1 colaborador indico que lo hace porque es su obligación, 15 indicaron que les gusta hacerlo y 21 indicaron que les apasiona su trabajo.

Ilustración No. 12

Gráfica 10: Cumplimiento de labores.

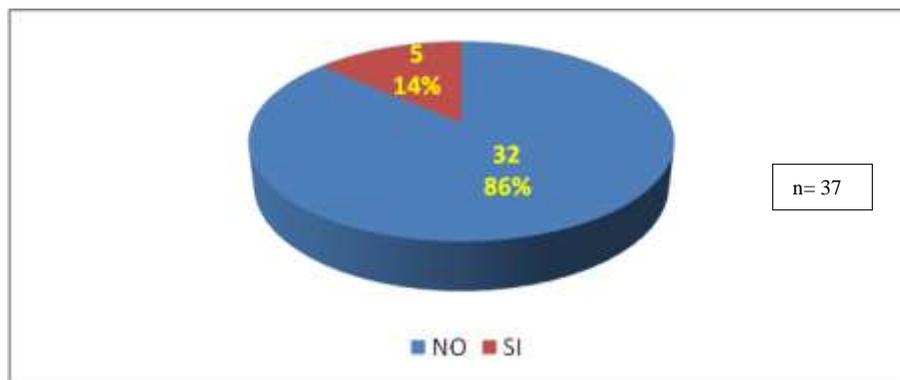


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, indica lo que para el desempeño laboral representa mayor importancia para los colaboradores, en donde 4 indicaron que sus logros académicos y 33 indicaron que la experiencia laboral es lo que más les ayuda.

Ilustración No. 13

Gráfica 11: Rendimiento de los colaboradores.

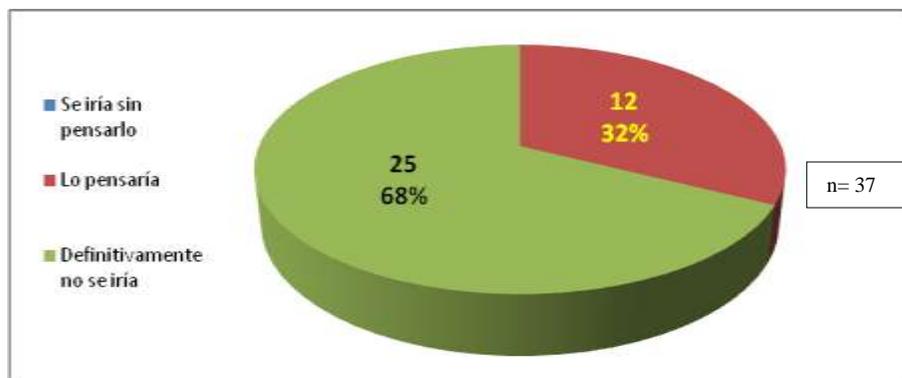


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la idea que tienen los colaboradores, respecto a si su rendimiento podría ser mayor si los ubican en otro puesto de trabajo, en donde 5 indicaron que sí y 32 indicaron que no.

Ilustración No. 14

Gráfica 12: Oportunidad laboral.



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2015

El resultado que presenta la gráfica, es la disposición que tienen los colaboradores de abandonar la empresa, en donde 12 indicaron que lo pensarían y 25 indicaron que definitivamente no se irían

4.3 Resultados de entrevista a gerente general, jefe de recursos humanos y al gerente de ventas de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias

Las entrevistas fueron aplicadas al Gerente General, al Jefe de Recursos Humanos y al Gerente de ventas de la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, por medio del instrumento se pudo obtener información desde la perspectiva de los niveles gerenciales, en cuanto a si los procesos de reclutamiento y selección de personal, se hacen de acuerdo a las competencias laborales.

Ilustración No. 15

Tabla No. 3 Matriz de sentido: Entrevista a Jefe de Recursos Humanos

No.	Pregunta	Observaciones
1	¿Cuáles aspectos están incluidos en la descripción de puestos?	Funciones del puesto, actividades del puesto, tareas del puesto y responsabilidades del puesto
2	¿Cuáles aspectos se incluyen en las especificaciones de puestos de trabajo de la empresa?	Conocimientos teóricos, habilidades y destrezas y actitudes
3	Según las políticas de la empresa regularmente, ¿qué fuentes de reclutamiento utilizan?	Mixtas
4	Normalmente, ¿qué métodos de reclutamiento utilizan?	Anuncios en periódicos, recomendaciones, anuncios dentro de la empresa, páginas de internet de empleo
5	¿Qué aspectos son incluidos en los anuncios utilizados en los métodos de reclutamiento?	Nivel académico necesario, rango de salario, experiencia requerida, horario de labores
6	Cuál es la incidencia de recibir expedientes que no cumplen con la descripción del puesto, durante los procesos de reclutamiento, es:	Alta
7	Una vez aceptado el expediente del candidato a cual o cuales procesos es sometido el candidato al puesto	Pruebas de conocimiento, de habilidades y destrezas, entrevistas y consulta con referencias laborales y personales
8	En última instancia, ¿quién toma la decisión sobre el candidato seleccionado para el puesto?	Jefe inmediato y gerente general

No.	Pregunta	Observaciones
9	Durante el proceso de selección para un puesto de trabajo, ¿Que ponderación le daría a los siguientes aspectos: conocimientos (saber hacer), habilidades y destrezas (poder hacer) y actitudes (querer hacer)?	Principalmente las actitudes, seguidamente las habilidades y destrezas y por último los logros académicos
10	¿Para la empresa, que tiene más valor al momento de tomar decisiones relacionadas con la contratación de personal, lo académico o la experiencia?	Tienen el mismo valor y se complementan
11	¿Durante el último año, cuantas personas han abandonado la empresa por decisión propia? ¿Cuáles han sido las razones?	Tres, argumentando superación personal
12	¿Durante el último año, cuantas personas han sido despedidas por decisión de la empresa? ¿Cuáles han sido las razones?	Cinco, y fue por baja productividad
13	¿Con que frecuencia, un colaborador solicita al departamento de recursos humanos, ser trasladado de un departamento a otro?	Muy poca
14	¿Durante el año 2014 y lo que va del 2015, cuantas personas han abandonado la empresa por cualquier causa, sin haber cumplido 2 años de estar laborando en ella.	Cuatro personas

Ilustración No. 16

Tabla No. 4 Matriz de sentido: Entrevista a Gerente de Ventas

No.	Pregunta	Observaciones
1	¿Cuáles aspectos están incluidos en la descripción de puestos?	Funciones del puesto y responsabilidades del puesto
2	¿Cuáles aspectos se incluyen en las especificaciones de puestos de trabajo de la empresa?	Habilidades y destrezas y actitudes
3	Según las políticas de la empresa regularmente, ¿qué fuentes de reclutamiento utilizan?	Mixtas
4	Normalmente, ¿qué métodos de reclutamiento utilizan?	Anuncios en periódicos y recomendaciones
5	¿Qué aspectos son incluidos en los anuncios utilizados en los métodos de reclutamiento?	Descripción del puesto, nivel académico requerido y horario de trabajo
6	Cuál es la incidencia de recibir expedientes que no cumplen con la descripción del puesto, durante los procesos de reclutamiento, es:	Alta
7	Una vez aceptado el expediente del candidato a cual o cuales procesos es sometido el candidato al puesto	Entrevistas y consulta con referencias laborales y personales
8	En última instancia, ¿quién toma la decisión sobre el candidato seleccionado para el puesto?	Gerente de ventas y gerente general
9	Durante el proceso de selección para un puesto de trabajo, ¿Que ponderación le daría a los siguientes aspectos: conocimientos (saber hacer), habilidades y destrezas (poder hacer) y actitudes (querer hacer)?	Principalmente las actitudes, seguidamente las habilidades y destrezas y por último los logros académicos
10	¿Para la empresa, que tiene más valor al momento de tomar decisiones relacionadas con la contratación de personal, lo académico o la experiencia?	La experiencia por ser trabajo de ventas
11	¿Durante el último año, cuantas personas han abandonado la empresa por decisión propia? ¿Cuáles han sido las razones?	Uno por haber mentido
12	¿Durante el último año, cuantas personas han sido despedidas por decisión de la empresa? ¿Cuáles han sido las razones?	Cuatro por baja producción
13	¿Con que frecuencia, un colaborador solicita al departamento de recursos humanos, ser	Nunca

No.	Pregunta	Observaciones
	trasladado de un departamento a otro?	
14	¿Durante el año 2014 y lo que va del 2015, cuantas personas han abandonado la empresa por cualquier causa, sin haber cumplido 2 años de estar laborando en ella.	Una persona.

Ilustración No. 17

Tabla No. 5 Matriz de sentido: Entrevista a Gerente General

No.	Pregunta	Observaciones
1	¿Cuáles aspectos están incluidos en la descripción de puestos?	Funciones del puesto, actividades del puesto, tareas del puesto y responsabilidades del puesto
2	¿Cuáles aspectos se incluyen en las especificaciones de puestos de trabajo de la empresa?	Conocimientos teóricos, habilidades y destrezas y actitudes
3	Según las políticas de la empresa regularmente, ¿qué fuentes de reclutamiento utilizan?	Mixtas
4	Normalmente, ¿qué métodos de reclutamiento utilizan?	Anuncios en periódicos y recomendaciones
5	¿Qué aspectos son incluidos en los anuncios utilizados en los métodos de reclutamiento?	Título del puesto, descripción del puesto, experiencia laboral requerida y tipo de contratación
6	Cuál es la incidencia de recibir expedientes que no cumplen con la descripción del puesto, durante los procesos de reclutamiento, es:	Alta
7	Una vez aceptado el expediente del candidato a cual o cuales procesos es sometido el candidato al puesto	Pruebas de conocimiento, de habilidades y destrezas, entrevistas y consulta con referencias laborales y personales
8	En última instancia, ¿quién toma la decisión sobre el candidato seleccionado para el puesto?	Jefe inmediato
9	Durante el proceso de selección para un puesto de trabajo, ¿Que ponderación le daría a los siguientes aspectos: conocimientos (saber hacer), habilidades y destrezas (poder hacer) y actitudes (querer hacer)?	Principalmente las actitudes, seguidamente las habilidades y destrezas y por último los logros académicos
10	¿Para la empresa, que tiene más valor al momento de tomar decisiones relacionadas con la contratación de personal, lo académico o la experiencia?	La experiencia
11	¿Durante el último año, cuantas personas han abandonado la empresa por decisión propia? ¿Cuáles han sido las razones?	Dos por superación personal
12	¿Durante el último año, cuantas personas han sido despedidas por decisión de la empresa? ¿Cuáles han sido las razones?	Cinco por bajo rendimiento

No.	Pregunta	Observaciones
13	¿Con que frecuencia, un colaborador solicita al departamento de recursos humanos, ser trasladado de un departamento a otro?	Muy poco
14	¿Durante el año 2014 y lo que va del 2015, cuantas personas han abandonado la empresa por cualquier causa, sin haber cumplido 2 años de estar laborando en ella.	Ocho personas

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Una vez concluido el trabajo de campo, se constató que la empresa Cementerio y Capillas Funerarias, no tiene definidas las especificaciones de puestos, no tienen un proceso de reclutamiento estándar para aplicarlo cada vez que hay plazas vacantes, de igual forma los procesos de selección no están estandarizados.

Según Arnoletto, E. J. (2007), análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo, es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, y el perfil de la persona que debe contratar para cubrirlo.

Conforme la información proporcionada por los niveles gerenciales se constató que el jefe de recursos humanos y el gerente general, coinciden en que se incluyen en la descripción y especificación de puestos de trabajo, las funciones, actividades, tareas y responsabilidades de la empresa, contrario a ello, el gerente de ventas indicó que solo se incluyen las funciones y responsabilidades, determinándose que la descripción y especificación de los puestos de trabajo no se tiene plasmada en algún documento y que por lo tanto no es del conocimiento del gerente de ventas y eventualmente de algún otro mando medio. La mayoría de empleados, indicaron que cuando se publicó la plaza vacante, no se incluyeron de forma completa las especificaciones, funciones tareas y responsabilidades del puesto, por lo que se presume que efectivamente se tienen, sin embargo, por carecer de carácter oficial no se utilizan al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, esta situación ocasiona que candidatos que no cumplen con las competencias laborales para el puesto de trabajo, opten al mismo.

Nebot, (2009) indica que el reclutamiento se centra en localizar y ponerse en contacto con aquellas personas que buscamos para tratar de que se sometan a determinadas técnicas de selección.

De acuerdo a lo indicado por los trabajadores del departamento de ventas, se comprobó que más de la mitad de los empleados han tenido conocimiento de la plaza vacante por información recibida de amigos o conocidos, lo que evidencia que los procesos de reclutamiento no se han utilizado adecuadamente, en virtud que los candidatos han llegado a la empresa no por acciones realizadas por la empresa sino por información de terceros, quienes pueden no brindarla de forma correcta, esto se sustenta además por la información recabada en las entrevistas, ya las personas entrevistadas consideran la recomendación como una opción para atraer candidatos a un puesto.

Los niveles gerenciales de la empresa, han indicado además, que la incidencia de recibir expedientes que no cumplen con la descripción de los puestos de trabajo es alta, lo cual obedece a que el reclutamiento no se realiza conforme a las competencias laborales requeridas para el puesto de trabajo, de igual forma no se tiene definido si por el tipo de puesto, el reclutamiento se hace a lo interno, a lo externo o de forma mixta.

Nebot, (2009) indica que el objetivo de la selección de personal es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo.

Montes y González (2006) afirman: que las técnicas de selección pretenden evaluar las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo y tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto.

Con relación al proceso de selección de personal, un alto porcentaje de empleados ha indicado que el proceso al cual fue sometido es consecuente con el puesto de trabajo, sin embargo, de acuerdo al resultado de las entrevistas se constató que no han tenido un proceso de selección estandarizado, en virtud que algunos han sido sometidos a proceso diferentes que a otros, verificando con ello, que la selección puede realizarse sin considerar las competencias laborales,

De acuerdo al tipo de trabajo que desempeñan los vendedores, en el trabajo de campo se corroboró que la parte de experiencia laboral, tiene mayor importancia respecto a los aspectos

académicos, desde el punto de vista de los niveles gerenciales, sin embargo, la parte de los trabajadores consideran que su actitud ha sido lo que ha influido en su contratación.

José Castillo Aponte (2006) afirma que la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

De acuerdo a la entrevista, el gerente general indicó que durante el año 2014 hasta el mes de mayo 2015 8 personas han abandonado la empresa; el jefe del departamento de recursos humanos indicó que 4, y el gerente de ventas manifestó que 1 persona se ha ido, todas las anteriores corresponden a colaboradores que han cumplido 2 años en la empresa.

En virtud que tanto el gerente general, como el jefe de recursos humanos, han proporcionado información que concierne a la empresa en su totalidad, se considerara para efectos del presente estudio la información proporcionada por el gerente de ventas, considerando que 1 persona ha abandonado la empresa de una totalidad 60 vendedores se concluye que existe un bajo índice de rotación de personal de acuerdo a la siguiente fórmula:

Número de renuncias y despidos / Número promedio de empleados

$$1 / 60 = 1.67\%$$

Conclusiones

Luego de conocer a través de los resultados del trabajo de campo, la opinión de los trabajadores del Departamento de Ventas, del Gerente General, Gerente de Ventas y Jefe de Recursos Humanos, respecto al proceso de selección con base en competencias laborales se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

1. La empresa Cementerio y Capillas Funerarias no cuenta con un diseño definido y formal de las especificaciones de puestos, por lo que no puede reclutar al personal con las competencias laborales aptas para el mismo.
2. La empresa Cementerio y Capillas Funerarias, no utiliza de forma adecuada el proceso de reclutamiento, ya que no se definen en las convocatorias las especificaciones de puestos de trabajo, lo que ocasiona que se someta a procesos de selección a candidatos que no cumplen con las competencias laborales para el puesto que se desea ocupar.
3. No se tiene definido el proceso de selección previo a la contratación del candidato, se aplica diversa metodología.
4. Existe rotación de personal, no obstante esta es en menor escala, y en lo que concierne al departamento de ventas esta es mínima, el hecho que el gerente de general, el gerente de ventas y el jefe de recursos humanos hayan proporcionado diferente información respecto al personal que se ha ido de la empresa, demuestra poco control en la información relacionada con el tema.
5. Se pudo constatar que el personal que actualmente está contratado, se siente bien en su puesto de trabajo, ya que durante el estudio, no se observaron indicios de insatisfacción.

Referencias Bibliográficas

Libro

- Alles Martha. (2008) Dirección estratégica de los recursos humanos. (Nueva edición) Buenos Aires: Granica, 2000 Ediciones Granica, S. A.
- Alles, Martha. (2003) Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. (2da ed.). Buenos Aires:: Editorial Granica S. A, 2003.
- Arnoletto, E. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica gratuita
- Castillo, José. (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. (2ª. Ed.). Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Chiavenato I. dalberto Chiavenato, (1996) Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México: Editorial McGraw-Hill.
- Fernández-Ríos, Manuel, (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- García, J. & Casanueva, C. (2000). Prácticas de la Gestión Empresarial. (1ra. Ed.). Editorial Pirámide S. A.
- Lanham, E. (1962), Valuación de puestos, Bases objetivas para fijar escalas de salarios. Mexico,,: CECSA (ed. Original de 1955).
- Mertens, Leonard. (1996) Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR.

Internet

- Definición ABC. tu diccionario hecho fácil. recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/funeraria.php#ixzz3YSvDSVpP>
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). Sistema de Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral del INTECAP.
- Monografías.com. recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>
- Preciado, C. (2006), Modelo de Evaluación de Competencias Laborales. México. Publicaciones Cruz O. S. A.

Propuesta de rediseño del Proceso de Selección de personal de ventas, basado en competencias laborales para la empresa Cementerio y Capillas Funerarias

Introducción

La presente propuesta, enfocada en el rediseño del Proceso de Selección de personal de ventas con base a competencias laborales, de la Empresa Cementerios y Capillas Funerarias, se fundamenta en tres aspectos, el primero referente a la descripción de puestos de trabajo lo que permite disponer en un documento que incluye todas las especificaciones orientadas a las competencias laborales de la plaza vacante, el segundo, un proceso de reclutamiento que permite que los candidatos potenciales, conozcan detalladamente que es lo que la empresa busca y que es lo que ofrece, de tal manera, que tengan los suficientes elementos de juicio para tomar la decisión de participar o no en el proceso de selección, el tercer aspecto corresponde al rediseño del proceso de selección de personal el cual debe estar encauzado a la aplicación de herramientas que permitan evaluar en términos ponderables las competencias laborales de cada uno de los candidatos, para la mejor toma de decisión al momento de realizar la selección y por último el diseño de un método para llevar control de la rotación de personal.

La propuesta detalla acciones cuyo objetivo es que el personal que se contrate en el área de ventas posea las competencias laborales necesarias para el correcto desempeño y el alcance de metas empresariales.

Objetivos

Objetivo general

- Presentar una propuesta que contribuya a que el personal de ventas que contrata la Empresa Cementerio y Capillas Funerarias tenga las competencias laborales propias del puesto.

Objetivos específicos

- Diseñar las especificaciones del puesto de vendedor y de supervisor de ventas, conforme las competencias laborales necesarias para ocupar el puesto.
- Diseñar un plan de reclutamiento que este orientado y que atraiga candidatos que posean las competencias laborales necesarias para los puestos de vendedor y de supervisor de ventas.
- Diseñar un proceso de selección de personal, que permita contratar al candidato idóneo de acuerdo a las competencias laborales requeridas para el puesto.
- Diseñar proceso que permita a toda la línea de mando del área de ventas conocer de forma práctica cuales son los índices de rotación de personal, permitiéndoles la toma de decisiones adecuadas.

Ventajas de la propuesta

- El contar con las especificaciones de puestos para las plazas de vendedor y de supervisor de ventas que oriente el proceso de reclutamiento y selección conforme a las competencias laborales del puesto, propiciara la contratación de personal potencialmente más productivo.
- Al realizar un proceso de reclutamiento considerando las competencias laborales del puesto, los candidatos que se acerquen a la empresa serán los más adecuados para el puesto.
- El disponer de un proceso de selección apropiado conforme las competencias laborales permitirá contratar el personal adecuado para el puesto de trabajo.

- En cuanto la línea de mando, conozca el comportamiento de los índices de rotación de personal, podrán tomar mejores decisiones gerenciales sobre los recursos humanos.

Desventajas de la propuesta

- Las especificaciones de puestos de trabajo, requieren una periódica revisión para adaptarlas a los cambios en el mercado.
- Los procesos de reclutamiento pueden resultar costosos para la empresa.
- El factor de utilizar las recomendaciones como parte contratación de personal, contraviene los procesos expuestos en la presente propuesta.

Propuesta para descripción técnica del puesto de vendedor

Dentro del ámbito de las empresas modernas, se hace necesario contar con una descripción de puestos, la cual debe estar formalizada mediante un documento, de tal manera que, de existir necesidades de contratación de personal, exista la información necesaria para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Para el caso particular de la Empresa Cementerio y Capillas Funerarias, es importante elaborar una propuesta de descripción técnica para los puestos de vendedor y de supervisor de ventas, misma que debe estar fundamentada en las competencias laborales, tales como conocimientos; habilidades y destrezas; y actitudes, con el objeto de disponer del recurso humano más adecuado para el desempeño del puesto.

Considerando que los puestos de trabajo están enfocados en las ventas, es necesario darle una considerable importancia a la experiencia, en virtud de ello se proponen las siguientes descripciones de puestos:

Ilustración No. 18

Tabla No. 6 Especificaciones del puesto de vendedor

Empresa Cementerio y Capillas Funerarias	
Nombre del puesto:	Vendedor
Objetivo del puesto:	Contribuir al alcance de las metas de ventas que fije la Gerencia General y la Gerencia de ventas
Ubicación del puesto:	Gerencia de ventas
Funciones específicas:	Buscar clientes potenciales, programar visitas a clientes potenciales, realizar pronósticos de venta, solicitar oportunamente el material necesario para las ventas, visitar a clientes potenciales, cerrar negociaciones conforme las condiciones estipuladas por la empresa, dar seguimiento post venta a los clientes, mantener informados a los clientes sobre ofertas y ventas especiales
Remuneración	Sueldo base conforme al salario mínimo vigente más 3% de comisiones sobre ventas
Requisitos académicos	Título de nivel medio, de preferencia con 2 años de estudios universitarios
Habilidades y Destrezas	Manejo de programas Excel, Word, Power Point, auto disciplinado (a), creativo (a), empatía, espíritu de servicio, facilidad de palabra, saber comunicar, saber escuchar, ser persistente.
Experiencia requerida	Mínimo 2 años de experiencia en ventas de servicios
Otros aspectos	Entusiasta, paciente, pasión por las ventas, perseverante, positivo (a), responsable, honesto (a).

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Ilustración No. 19

Tabla No. 7 Especificaciones del Supervisor de ventas

Empresa Cementerio y Capillas Funerarias	
Nombre del puesto:	Supervisor de ventas
Objetivo del puesto:	Guiar y coordinar las actividades del grupo de vendedores asignados, para contribuir al alcance de las metas de ventas que fije la Gerencia General y la Gerencia de ventas
Ubicación del puesto:	Gerencia de ventas
Funciones específicas:	Coordinar la programación de visitas a clientes potenciales por parte del grupo de vendedores a su cargo, realizar pronósticos de venta de su grupo a cargo, solicitar oportunamente el material necesario para proveer a sus vendedores, dar seguimiento al cumplimiento de metas de su grupo de vendedores, capacitar al grupo de vendedores sobre las técnicas y estrategias de ventas.
Remuneración	Sueldo base más 3% de comisiones sobre las ventas de su grupo
Requisitos académicos	Título de nivel medio, de preferencia con 4 años de estudios universitarios o estudios en ventas debe de haber algo que diferencie el nivel académico de un vendedor y de un supervisor
Habilidades y Destrezas	Manejo de programas Excel, Word, Power Point; don de mando, organizado, auto disciplinado, creativo, empatía, espíritu de servicio, facilidad de palabra, saber comunicar, saber escuchar, ser persistente.
Experiencia requerida	Mínimo 5 años de experiencia en ventas de servicios y experiencia en manejo o

Empresa Cementerio y Capillas Funerarias	
supervisión de grupo de ventas	
Otros aspectos	
Entusiasta, paciente, pasión por las ventas, perseverante, positivo, responsable, honesto.	

Fuente: Elaboración propia, año 2015

La descripción del puesto de trabajo del vendedor y del supervisor de ventas, incorpora los tipos de competencias laborales necesarias para el puesto de vendedor en función a la siguiente tabla.

Ilustración No. 20

Tabla No. 8 Competencias laborales dentro de la descripción del puesto

Puesto	Conocimientos (Saber hacer)	Habilidades y destrezas (Poder hacer)	Actitudes (Querer hacer)
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de nivel medio ▪ De preferencia con 2 años de estudios universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de programas Excel, Word, Power Point Ser auto disciplinado ▪ Ser creativo ▪ Tener empatía ▪ Tener espíritu de servicio ▪ Tener facilidad de palabra ▪ Saber comunica ▪ Saber escuchar ▪ Ser persistente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entusiasta ▪ Paciente ▪ Pasión por las ventas ▪ Perseverante ▪ Positivo ▪ Responsable ▪ Honesto
Supervisor de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de nivel medio ▪ De preferencia con 2 años de estudios universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de programas Excel, Word, Power Point Poseer don de mando ▪ Ser organizado ▪ Ser auto disciplinado ▪ Ser creativo ▪ Tener empatía ▪ Tener espíritu de servicio ▪ Tener facilidad de palabra ▪ Saber comunica, ▪ Saber escuchar ▪ Ser persistente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entusiasta ▪ Paciente ▪ Pasión por las ventas ▪ Perseverante ▪ Positivo ▪ Responsable ▪ Honesto

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Proceso de reclutamiento conforme a las competencias laborales

Fuentes de reclutamiento

Una vez definidas las descripciones de puestos de trabajo, debe determinarse la fuente en donde se realizará el reclutamiento para los puestos de vendedor y supervisor de ventas, de acuerdo a los siguientes criterios:

Ilustración No. 21

Tabla No. 9 Matriz de Diseño para aplicación del reclutamiento

Fuente de reclutamiento	Condición para aplicar la fuente	Método de reclutamiento
Interna	Se aplica, si surge un puesto de supervisor de ventas y si dentro de la empresa hay suficientes vendedores que cumplen los requisitos para optar al puesto.	<ul style="list-style-type: none">▪ Promoción interna mediante anuncios
Externa	Se aplica cuando a lo interno de la empresa no existen candidatos al puesto de supervisor de ventas, o bien cuando surge la plaza para un vendedor, por creación de una nueva o por desvinculación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Anuncios de prensa▪ Agencias de empleo▪ Sitios de internet
Mixta	Se aplica, en el caso exista una plaza de supervisor de ventas, cuando dentro de la empresa hay vendedores que cumplen con los requisitos, pero que a juicio de la gerencia general, de la gerencia de ventas y del departamento de recursos humanos, no son suficientes para realizar el proceso de selección, en tal caso es necesario hacer el reclutamiento dentro y fuera de la empresa, para obtener un grupo mayor de candidatos al puesto.	<ul style="list-style-type: none">▪ Anuncios de prensa▪ Agencias de empleo▪ Sitios de internet

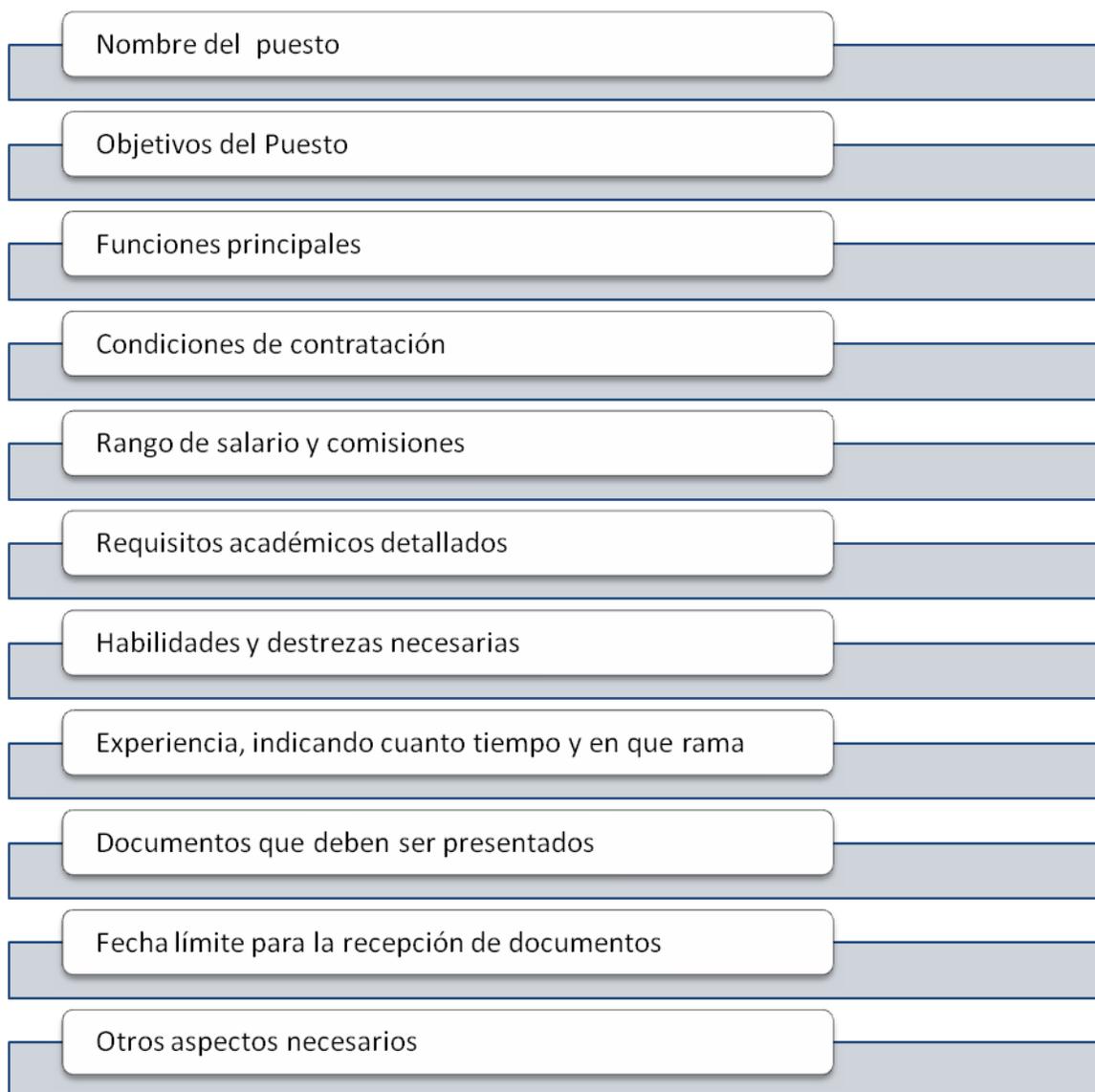
Fuente: Elaboración propia, año 2015

Una vez definida la fuente de reclutamiento que se utilizará, deberá diseñarse la convocatoria, de tal manera que de forma clara, explique todas las especificaciones del puesto a efecto que los candidatos que soliciten someterse al proceso de selección de personal tengan pleno conocimiento de lo que la empresa espera y ofrece, con relación al puesto de trabajo.

Con el fin de garantizar lo anterior, es necesario que las convocatorias incluyan como mínimo la siguiente información.

Ilustración No. 22

Diagrama No 1: Elementos que deben contener la convocatoria



Fuente: Elaboración propia, año 2015

Proceso de Selección

Una vez finalizada la etapa de reclutamiento, se espera que los candidatos que se someten al proceso de selección cumplan con las competencias laborales requeridas para el puesto, mismas que están plasmadas en la descripción del puesto, en tal sentido el departamento de recursos humanos, procede a realizar dicho proceso el cual una vez concluido traslada al gerente de ventas un listado reducido de candidatos para que éste con base a una última entrevista seleccione al candidato es el más idóneo para el puesto.

Se propone el siguiente esquema de selección del candidato para optar a la plaza de vendedor y de supervisor de ventas.

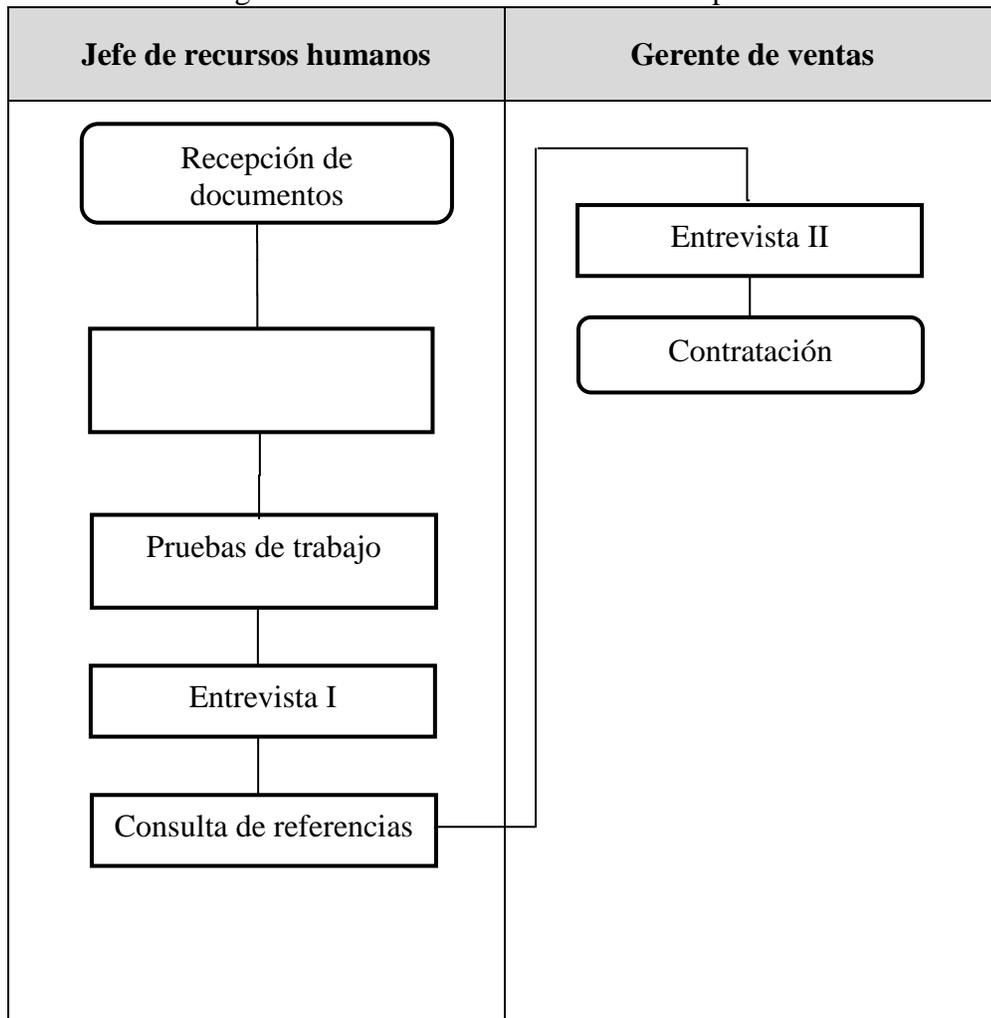
- Revisión de las hojas de vida: Se verifica con base a la hoja de vida, si el candidato cumple con los requisitos de la plaza vacante, siendo estos académicos, experiencia en ventas, de conocimientos especializaciones etc.
- Pruebas de conocimiento del puesto: se aplican pruebas a efecto de medir el grado de conocimiento teórico que el candidato tiene sobre el tipo de servicio que va a vender, sobre el mercado potencial al cual va dirigido, en otras palabras medir el “saber hacer”.
- Pruebas de trabajo: De una forma práctica se somete al candidato a pruebas en donde pueda valorarse su potencial, es decir, mediante ejercicios con otros colaboradores, se evalúa el actuar del candidato en un hipotético caso de compra venta, en otras palabras se evalúa el “poder hacer”.
- Entrevista: a los candidatos que obtengan las ponderaciones mayores en la etapa de evaluación, se les practica una entrevista inicial con el jefe de recursos humanos, en donde se evalúan sus competencias laborales relacionadas con su actitud, constatando si la parte de “querer hacer”.
- Consulta de recomendaciones personales y laborales.

- Finalmente los candidatos que superen la etapa anterior, será sometido a una última entrevista con el gerente de ventas, quien verificará de una forma resumida y practica todas las etapas anteriores, para tomar la decisión de a quien asignarle el puesto.

A continuación, de una forma ilustrativa se presenta el proceso de selección de personal.

Ilustración No. 23

Diagrama No. 2 Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, año 2015

De acuerdo a la naturaleza de los puestos de trabajo, se propone que durante el proceso de selección se ponderen las competencias laborales de la siguiente forma:

Ilustración No. 24

Diagrama No. 3 Ponderación de competencias laborales en el proceso de selección



Fuente: Elaboración propia, año 2015

Control de rotación de personal a nivel gerencial

Con la finalidad que la línea de mando del área de ventas, tenga conocimiento y maneje la misma información en el tema de rotación de personal, se propone que el Jefe de Recursos Humanos, envíe mensualmente un informe sobre las altas y bajas de personal al Gerente General y al Gerente de ventas, para mantener control sobre los índices de rotación, en el sentido de poder tomar decisiones oportunas, en caso el índice tienda a la alza.

Ilustración No. 25

Tabla No. 10 Control de bajas y altas de personal en el Departamento de Ventas

Total de empleados:	
----------------------------	--

Mes	Altas	Bajas	Índice de rotación = bajas del mes / total de empleados	Motivo de la baja

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Costos de la propuesta

Se detallan los costos que implica la implementación de la propuesta.

Ilustración No. 26

Tabla No. 11 Presupuesto para la elaboración de las descripciones de puestos

Descripción	Parcial	Total
Mano de Obra		
Costo de 4 horas de tiempo invertido		
Gerente General	Q 909.08	
Gerente de Ventas	Q 636.36	
Jefe de Recursos Humanos	Q 636.36	Q 2,181.80
Materiales		
Costo de materiales	Q 80.00	
Costo de reproducción	Q 7.50	Q 87.50
Costo Total		Q 2,269.30

Ilustración No. 27

Tabla No. 12 Presupuesto para el proceso de reclutamiento

Descripción	Descripción	Costo
Mano de Obra		
Costo de 2 horas de tiempo invertido		
Jefe de Recursos Humanos	Q 212.12	Q 212.12
Materiales		
Costo de materiales	Q 40.00	
Costo de publicación	Q 4,000.00	Q 4,040.00
Costo Total		Q 4,252.12

Ilustración No. 28

Tabla No. 13 Presupuesto para el proceso de selección

Descripción	Descripción	Costo
Mano de Obra		
Costo de 8 horas de tiempo invertido		
Jefe de Recursos Humanos (16 horas)	Q 3,393.92	
Gerente de Ventas (4 horas)	Q 848.48	Q 4,242.40
Materiales		
Costo de materiales	Q 500.00	Q 500.00
Costo Total		Q 4,742.40

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista dirigida a Gerente General, Gerente de Ventas y al Jefe de Recursos Humanos



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Tema: "Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección de personal en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias"

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL, GERENTE DE VENTAS Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias"

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

- 1) Cual o cuales de los siguientes aspectos están incluidos en la descripción de puestos de trabajo:

Funciones del puesto Actividades del puesto Tareas del puesto

Responsabilidades del puesto

- 2) Con cuales de los siguientes aspectos cuentan las especificaciones de puestos de trabajo de la empresa:

Conocimientos teóricos Habilidades y destrezas Actitudes

- 3) Según las políticas de la empresa regularmente, que fuentes de reclutamiento utilizan:

Internas Externas Mixtas

4) Normalmente, que métodos de reclutamiento utilizan:

Anuncios en periódicos Anuncios en radio Recomendaciones
Publicaciones dentro de la empresa Otros (cuales): _____

5) Cuáles de los siguientes aspectos son incluidos en los anuncios utilizados en los métodos de reclutamiento:

Título del puesto Descripción del puesto Objetivos del puesto
Funciones principales Nivel Académico Rango de salario
Experiencia laboral (cuanto tiempo) Ubicación del puesto de trabajo
Tipo de contratación Horario

6) Durante los procesos de reclutamiento, la incidencia de recibir expedientes que no cumplen con la descripción del puesto es:

Alta Media Baja

7) Una vez aceptado el expediente del candidato a cual o cuales de los siguientes procesos es sometido durante la selección:

Pruebas de conocimiento
Pruebas de habilidades y destrezas

Entrevistas

Referencias laborales y personales

Otras (especificar)

8) En última instancia, quien toma la decisión sobre el candidato seleccionado para el puesto:

9) Durante el proceso de selección para un puesto de trabajo, Que ponderación le daría a los siguientes aspectos considerando 3 puntos como “demasiado importante”; 2 puntos como “importante”; y 1 punto como “poco importante”

Conocimientos (saber hacer)

Habilidades y destrezas (poder hacer)

Actitudes (querer hacer)

10) ¿Para la empresa, que tiene más valor al momento de tomar decisiones relacionadas con la contratación de personal, lo académico o la experiencia?

11) ¿Durante el último año, cuantas personas han abandonado la empresa por decisión propia?
¿Cuáles han sido las razones?

12) ¿Durante el último año, cuantas personas han sido despedidas por decisión de la empresa?
¿Cuáles han sido las razones?

13) ¿Con que frecuencia, un colaborador solicita al departamento de recursos humanos, ser trasladado de un departamento a otro?

14) ¿Durante el año 2014 y lo que va del 2015, cuantas personas han abandonado la empresa por cualquier causa, sin haber cumplido 2 años de estar laborando en ella.

Anexo 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: "Competencias laborales como base para el rediseño del proceso de selección de personal de ventas en la empresa Cementerio y Capillas Funerarias"

La siguiente encuesta tiene como objetivo analizar el proceso de reclutamiento que atrajo a los trabajadores del departamento de ventas, así mismo el proceso de selección al cual han sido sometidos, evaluando también las perspectivas de la rotación de personal y la satisfacción en el puesto por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1) Cuando ingresó a la empresa, ¿cómo fue que se enteró que había una plaza vacante?

Anuncios en periódico Anuncios dentro de la empresa
Aviso de un conocido Otro (especificar) _____

2) El método por medio del cual se enteró de la plaza vacante, ¿indicaba claramente las especificaciones del puesto, sus funciones, actividades, tareas y responsabilidades, condiciones de contratación?

SI NO

3) Cuando hay una plaza vacante, el departamento de recursos humanos ¿cómo la promueve?

Únicamente con los que forman parte de la empresa
Únicamente con personal ajeno a la empresa

Con ambos

4) ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos, cumplió satisfactoriamente cuando fue seleccionado para el puesto?

Estudios relacionados con sus tareas Desempeño de iguales tareas en otros trabajos
Actitud positiva y deseos de aprender

5) Durante su etapa de selección ¿a cuál o cuáles de los siguientes procesos fue sometido?:

Pruebas de conocimiento
Pruebas de habilidades y destrezas
Entrevistas
Referencias laborales y personales
Otras (especificar)

6) ¿Considera que el proceso de selección al cual fue sometido, es consecuente con el puesto de trabajo que desempeña?

SI NO

7) ¿Con que frecuencia, piensa abandonar la empresa?

Nunca Rara vez Frecuentemente

8) ¿Con cuál de las siguientes frases, relaciona el cumplimiento de su trabajo dentro de la empresa?

Lo cumplo porque es mi obligación Lo hago porque por momentos, me gusta

Me gusta hacerlo Me apasiona hacerlo

9) Dentro del cumplimiento de sus labores, ¿que considera que le ha sido más útil?

Sus logros académicos La experiencia laboral

10) Considera, que como colaborador ¿puede aportarle más a la empresa, si es reubicado en otro puesto de trabajo?

SI NO

11) Si se le presenta una oportunidad laboral con las mismas condiciones económicas que el actual, ¿Qué haría?

Se iría sin pensarlo Lo pensaría

Definitivamente no se iría