

PE-ECI-224
5243
C-2

**Competencias Laborales necesarias para el
Departamento de Ventas de una Editorial
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

José Rolando Sarceño Pérez

Licda. Irasema López Sánchez (Asesora)

Lic. Giovanni Marroquín (Revisor)

Guatemala, Noviembre de 2,010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Lic. Mynor Herrera Lemus
Rector en Funciones

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licenciada Cristina López

Examinador

Licenciada Gabriela Corado

Examinador

Licenciada Marisol Arroyo

Examinador

Licenciada Iracema de Sánchez

Asesor

Licenciado Giovanni Marroquín

Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0072-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE NOVIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Irasema López de Sánchez, tutora y licenciado Giovanni Marroquin, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "COMPETENCIAS LABORALES NECESARIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EDITORIAL". Presentada por el estudiante José Rolando Sarceño Pérez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00144, de fecha 25 de octubre del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de **Administrador de Empresas**, en el grado académico de **Licenciado**.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Licda. Irasema de Sánchez
Título: "COMPETENCIAS LABORALES NECESARIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EDITORIAL"
E-mail: lsanchez@tradeprogt.com

Guatemala,
13 de agosto 2,010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "COMPETENCIAS LABORALES NECESARIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EDITORIAL", realizada por José Rolando Sarceño Pérez, carnet no. 912408, estudiante de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y cinco (95) de 100 puntos.

Al ofreceme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Irasema López de Sánchez

Revisor: Lic. Giovanni Marroquín
Título: Magíster en Administración Financiera
Magíster en Desarrollo
Teléfono 53126222
E-mail: giovanni.marroquin@gmail.com

Guatemala, 22 de septiembre del 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Competencias Laborales necesarias para el Departamento de Ventas de una Editorial”, realizado por: José Rolando Sarceño Pérez, estudiante del Programa ACA de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a Revisar el trabajo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el “Manual de Estilo de Trabajos Académicos” del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el trabajo revisado, cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el Dictamen respectivo como Revisor al tema desarrollado en la Práctica Empresarial.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.495.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **SARCEÑO PÉREZ, JOSE ROLANDO** con número de carné 0-912408, aprobó con **83 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil diez. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de noviembre del año dos mil diez. _____

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bó. Licda. Alba de Guzmán
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc: Archivo

Acto que dedico

A Dios y a la Virgen Santísima:

Por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Esposa e Hijo:

Regalos de Dios que son la razón de mi esfuerzo e inspiración de mis sueños y anhelos.

A mis Padres y Hermanos:

Por su incondicional apoyo, acompañamiento y empuje que dieron a mi vida las bases para ser un buen cristiano y honrado ciudadano.

A mis Abuelos (as), tíos (as), primos (as) y familia:

Por su aliento y constante ejemplo lucha, esfuerzo y optimismo.

A la Universidad Panamericana de Guatemala y Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por ser la fuente de mi formación académica y profesional.

A Personas especiales:

Catedráticos, asesores y compañeros que en mi trayecto universitario fueron formadores, soporte e inspiración para mi vida profesional.

A mis amigos (as)

Por su amistad absoluta en los momentos buenos y los no tan buenos. Los llevo en mi corazón.

Al Grupo Editorial que me permitió realizar este estudio.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la Organización	01
1.1.1 Misión Empresarial	01
1.1.2 Código de ética	02
1.1.3 Ejes Corporativos	03
1.1.4 Estructura Organizacional	04
1.1.5 Análisis FODA	05
1.2 Marco Teórico	06
1.2.1 Definición de Competencia	06
1.2.2 Competencias Laborales	13
1.2.3 Como Identificar las Competencias Laborales	14
1.2.3.1 Análisis Conductista	14
1.2.3.2 Análisis Funcional	15
1.2.3.3 Utilidad de los Análisis Funcional y Conductista	17
1.2.4 Clasificación de las Competencias Laborales para Guatemala	18
1.2.4.1 Competencias Básicas	18
1.2.4.2 Competencias Genéricas	19
1.2.4.3 Competencias Técnicas o Específicas	21
1.2.4.4 Definiciones de Competencias Laborales en el Mundo	21
1.2.4.5 La Norma ISO 9000 y las Competencias Laborales	23
1.3 Planteamiento del Problema	24

1.3.1 Pregunta de Investigación	24
1.4 Objetivos de la Investigación	25
1.4.1 Objetivo General	25
1.4.2 Objetivos Específicos	25
1.5 Alcances y Limites	25
1.5.1 Alcances	25
1.5.2 Limites	26
Capítulo 2	
2.1 Metodología	27
2.2 Sujetos de la Investigación	27
2.3 Instrumentos de la Investigación	27
2.4 Procedimiento	29
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la Investigación	30
Capítulo 4	
4.1 Análisis de los Resultados	47
5. Conclusiones	52
Capítulo 6	
6.1 Propuesta	54
6.1.1 Introducción	54
6.1.2 Objetivos	54
6.3.3 Propuesta de Competencias Laborales para el Departamento de Ventas	55
7. Referencias Bibliográficas	64
8. Anexos	

Índice de gráficas

No. 01 Organigrama Organizacional	04
No. 02 Definición Competencia Laboral Modelo Norte 2000	14
No. 03 Procedimiento de Análisis Conductista	15
No. 04 Proceso para el análisis funcional	17

Índice de tablas

No. 01 Aplicación Matemática	30
No. 02 Dominio de Lectura	30
No. 03 Adaptación al Ambiente	31
No. 04 Dominio de la Escritura	31
No. 05 Comunicación Oral	32
No. 06 Localización de la Información	32
No. 07 Planificación de Actividades	33
No. 08 Calidad en el Trabajo	33
No. 09 Administración de Actividades	34
No. 10 Administración de la Información	34
No. 11 Trabajo en equipo	35
No. 12 Servicio al Cliente	35
No. 13 Productividad en el Trabajo	36
No. 14 Innovación en el Trabajo	36
No. 15 Uso de Tecnología	37
No. 16 Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral	37
No. 17 Conocimiento del Mercado	38
No. 18 Conocimiento del Cliente	38
No. 19 Información Didáctica, Psicológica, Pedagógica y Curricular	39
No. 20 Conocimiento del Entorno Cultural y Social	39
No. 21 Conocimiento de Segundo Idioma	40
No. 22 Experiencia Laboral	40
No. 23 Relaciones Interpersonales	41

Índice de cuadros

No. 1 Análisis FODA Richnot Publishing	05
No. 2 Resultados Entrevista Gerente de Ventas	42
No. 3 Resultados Guía de Observación	45
No.4 Competencias básicas del Departamento de Ventas de una Editorial	55
No.5 Competencias genéricas del Departamento de Ventas de una Editorial	56
No.6 Competencias específicas del Departamento de Ventas de una Editorial	57
No. 7 Ventajas y Compromisos en la Gestión de Competencias para el Departamento de Ventas de una Editorial	59
No. 8 Registro y Medición de Competencias Laborales Departamento de Ventas de una Editorial	60
No. 9 Registro Consolidado de Medición de Competencias Laborales Departamento de Ventas de una Editorial	61
No. 10 Propuesta de Plan de Acción del Programa de Actualización y Capacitación	62
No. 11 Responsables y resultados esperados de la propuesta de implementación de competencias laborales	63

Resumen

La necesidad en las empresas de cada día ir especializando a sus colaboradores, es el resultado de la exigencia de la demanda y de este mundo globalizado en la que una de las herramientas más importantes y cotizadas es la de implementar las competencias laborales.

Ante dicha necesidad, esta investigación plantea en cuatro capítulos un estudio realizado en la empresa Richnot Publishing donde se perfilan las Competencias Laborales necesarias para el Departamento de Ventas en una Editorial.

El Capítulo 1 inicia dando una visualización general de la empresa donde se incluyen los antecedentes empresariales de Richnot Publishing, la estructura organizacional como el análisis situacional a través de la herramienta FODA. Además se describen todos los conceptos y teorías que sustentan la investigación hasta llegar a definir la problemática ¿Cuáles son las competencias laborales apropiadas para el personal de un Departamento de Ventas de una Editorial? De esta problemática se plantearon objetivos que buscan el determinar dichas competencias y que a través de un instrumento puedan ayudar a tener un recurso humano más capacitado, puntual y útil en el Departamento.

En el Capítulo 2 se estableció la metodología utilizada en cada etapa de la investigación, a demás de los instrumentos que fueron de utilidad para recopilar los datos de los cuales se usaron guías de entrevista, observación y cuestionarios, para finalmente describir el procedimiento que ayudo a determinar las competencias laborales apropiadas.

El Capítulo 3 destaca los resultados de los instrumentos utilizados en la que se tomaron las opiniones de los 21 Vendedores y el Gerente de Ventas.

En el Capítulo 4 se analizaron las respuestas del cuestionario y los resultados de las guías de observación y entrevistas realizadas, datos que mostraron aspectos importantes como primero la diversidad con la que los asesores de ventas, perciben sus obligaciones y segundo, que en este momento Richnot Publishing no cuenta con una gestión por competencias.

Todos los resultados sirvieron para la elaboración de las conclusiones, que marcaron las ideas de donde nacieron propuestas para la implementación de una gestión por competencias, como también el definir las competencias específicas del área de ventas de una editorial y el diseño de un instrumento que ayude a su implementación y control.

Introducción

Las competencias parecen constituir, en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación. En si el concepto de Competencia Laboral se empieza a escuchar ahora con mayor frecuencia, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, ya que empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países de Europa Central y Norte América.

La gestión por competencias es una herramienta de relevancia para las organizaciones que han sido innovadoras y visionarias, debido a que ésta abarca de forma sistemática, varias clasificaciones de las competencias laborales en donde se es necesario tomar en cuenta que las mismas surgen a partir de la necesidad de las empresas en comprender de una mejor manera las distintas habilidades, destrezas, conocimientos y ritmos de aprendizaje de cada uno de sus colaboradores, a fin de que los mismos puedan resolver problemas laborales de una manera más eficiente.

Adentrados en el tema se abordan puntos importantes relacionados con la motivación humana y las competencias laborales que podrían generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y que sirvan en la identificación de personas competentes resumiéndolas como aquellas que “saben” es decir que tiene los conocimientos, adicionalmente también que “pueden”, tiene habilidades, y por otro lado también “quieren”, que representa las actitudes.

La conjunción de estos tres ingredientes da una un colaborador altamente productivo y Rentable dado a que las competencias son comportamientos que son observables, individuales e identificables.

En el caso de Guatemala existen dos corrientes acerca de la aplicación de las competencias laborales, a través de Martha Alles y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, responsable de la Formación Profesional no Escolarizada para el país y sobre la cual se toma como base teórica de concentración de esta investigación.

Esta investigación marca como objetivo fundamental, la importancia de determinar las competencias laborales específicas apropiadas para el personal del Departamento de Ventas de una editorial, con el fin de proponer soluciones que ayuden a resolver los problemas administrativos que una empresa de crecimiento acelerado como esta editorial puede llegar a tener y cómo la implementación de un sistema de competencias laborales lograría ayudar a optimizar los recursos y tiempo, incrementar las ventas, fidelizar a los clientes y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, logrando así la eficiencia y eficacia buscada en cualquier empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

Richnot Publishing es una organización con un crecimiento acelerado en el ámbito de editorial, teniendo una cobertura de mercado que ha permitido que su marca sea reconocida, principalmente en el ambiente escolar, como calidad de educación y un referente de prestigio para los establecimientos educativos que utilizan sus libros.

La empresa está establecida en Guatemala oficialmente desde 1995 y desde su fundación, durante el proceso de fortalecer su especialización en la edición educativa, ha consolidado su presencia en los 22 departamentos de Guatemala y opera en 22 países de América Latina.

El prestigio sólido que posee ha sido construido día a día a lo largo de más de 14 años. Las líneas de negocio que la forman, se caracterizan por dirigir sus negociaciones tanto nacionales como internacionales, conforme lo establecen las normas éticas más elevadas y las leyes nacionales vigentes. Por ello cuenta con la confianza de clientes internos y externos, acreedores y público en general.

1.1.1 Misión empresarial

Richnot Publishing ha establecido las siguientes normas como expresión de lo que puede denominarse su código de conducta empresarial o lo que también llaman algunos, su misión:

- Contribuir a la educación y formación como las vías más eficaces para el desarrollo de las personas y para la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- Fomentar la cultura, enriqueciéndola con otras aportaciones, y favorecer la creación cultural innovadora, promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- Impulsar los valores compartidos por las sociedades democráticas y especialmente los relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medio ambiente.

1.1.2 Código de ética

Richnot Publishing tiene la convicción de que la empresa debe someter sus actuaciones internas (empleados y colaboradores) y externa (clientes, sociedad en su conjunto) a normas de comportamiento que orienten su conducta y proyecte sobre éstos la imagen precisa de sus propósitos y planteamientos.

El código de ética de Richnot Publishing, esboza la posición y expectativas mínimas respecto a lo que espera sea el comportamiento corporativo e individual apropiado de todas las personas que laboran para la empresa. El éxito de la Editorial depende del comportamiento y actuar cotidiano de cada uno de sus empleados y empleadas. La integridad, honestidad y el respeto son ejes en los cuales se sustenta este éxito. A continuación se describen características mínimas del proceder de los colaboradores.

1. Realizar una gestión de negocio justa, honesta y de respeto con todas las partes involucradas.
2. Respetar todas las leyes vigentes.
3. Cumplir los contratos suscritos con clientes, acreedores, proveedores y distribuidores.
4. Llevar una contabilidad exacta de cada transacción de acuerdo a la ley.
5. Actualizarse constantemente y cumplir con la legislación vigente de exportaciones e importaciones.
6. Respetar la propiedad intelectual.
7. Respetar el derecho de la propiedad de información de Richnot Publishing.
8. Evitar el conflicto de intereses.
9. Respetar los derechos individuales de la persona en especial evitar cualquier tipo de acoso.
10. No involucrarse en ninguna actividad ilícita o injusta.
11. No aceptar y/u ofrecer sobornos o cualquier clase de beneficio ilícito.
12. Guardar los secretos industriales de la empresa para que no sean de conocimiento general.
13. Cumplir estrictamente la normativa de confidencialidad y lealtad.

14. Abstenerse de hacer declaraciones públicas sobre los negocios de Richnot Publishing a menos que este previamente autorizado por la Gerencia.
15. Hacer uso adecuado y cuidar los recursos y equipos de trabajo de la compañía, los cuales deben ser únicamente utilizados para realizar actividades laborales.
16. No portar armas sean de fuego o no al centro de trabajo.
17. No utilizar sustancias ilegales o alcohólicas dentro del centro de trabajo.

1.1.3 Ejes corporativos

Richnot Publishing canaliza el mejor esfuerzo en cada línea que promueve, cada proyecto nuevo, profundiza el compromiso con el desarrollo educativo. Tres ejes caracterizan la identidad Corporativa de la Editorial: Calidad, innovación y servicio.

La calidad. Está presente en los textos, libros, materiales y cursos. Se concreta en los cuatro aspectos siguientes:

- a) Conceptos actuales aplicados a la transmisión de los conocimientos científicos que se abordan.
- b) Lenguaje controlado minuciosamente para asegurar la comprensión del lector.
- c) Utilización de las estrategias didácticas más adecuadas en cada caso.
- d) Diseño gráfico bien cuidado que, además de servir a la comprensión de lo expuesto, hace de los materiales obras estéticamente valiosas.

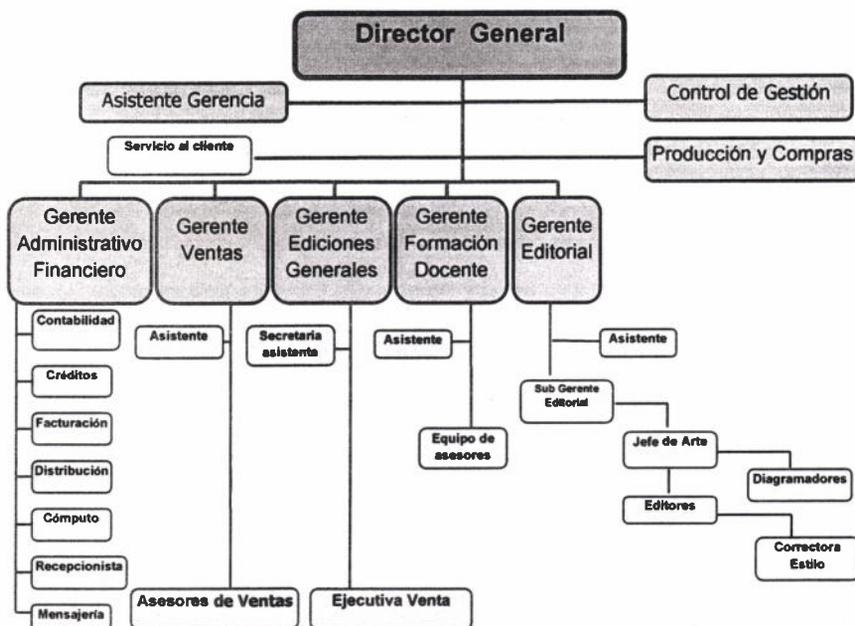
Innovación. Se plasma en la incorporación sistemática de todo aquello que haga que los instrumentos de aprendizaje que ofrecemos integren los últimos avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías.

Servicio asumido como una responsabilidad. La empresa mantiene una búsqueda permanente de alternativas que ofrezcan las mejores opciones para docentes y estudiantes.

1.1.4 Estructura organizacional

Actualmente cuenta con 77 empleados internos y aproximadamente 47 externos, contratados temporalmente y su estructura parte como una organización que está segmentada en regiones.

Gráfica No. 1
Organigrama organizacional
Richnot Publishing



Fuente: Elaboración propia

1.1.5 Análisis FODA

Cuadro No. 1
Análisis FODA
Richnot Publishing

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el mercado. 2. Red de ventas experimentada. 3. Amplio catálogo. 4. Departamento de Formación Docente. 5. Amplio stock de muestras y producto. 6. Bodegas locales dentro de la ciudad. 7. Filiales que amplían catálogo. 8. Amplia red de distribuidores. 9. Material adaptado al Currículo Nacional Base de Mineduc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas educativos de ONG's. 2. Incremento de centros educativos. 3. La tasa de natalidad (mientras haya un crecimiento en los nacimientos habrá un mercado potencial). 4. La educación forma parte de las necesidades básica de las personas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La captación y contratación de nuevos colaboradores para el Depto. de Ventas no es adecuada ya que los candidatos carecen de aptitudes básicas en el desarrollo de funciones necesarias para el puesto. 2. Instalaciones administrativas insuficientes. 3. Procesos burócratas desde la toma del pedido hasta la entrega al cliente. 4. Personal de en puestos clave académicamente no actualizado. 5. Personal innecesario en Departamento Comercial. 6. Sistema de cobros incomoda a clientes. 7. Distribución en la capital es limitada a un solo vehículo. 8. Despachos erróneos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de gobierno y acuerdos gubernativos en cuanto a prohibiciones de uso de libros en Establecimientos Públicos. 2. Material didáctico elaborado y distribuido por Mineduc gratuitamente. 3. Capacidad adquisitiva limitada de padres de familia por la situación económica. 4. Producto expuesto a ser pirateado por su fácil reproducción por medio de fotocopia. 5. Políticas de precios de la competencia. 6. Desempleo en la ciudad de Guatemala, que afecta a los padres de familia que compran producto.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Marco teórico

La palabra competencia probablemente la pone en boga David McClelland (1973) cuando dijo “se debería evaluar la competencia y no la inteligencia”.

Dado a que la palabra competencia es polisémica, tiene muchos significados de acuerdo a su contexto. A continuación se mencionan algunos de los más utilizados:

Legal: Se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto: incumbencia.

Marketing: Designa a un competidor, persona o institución que ofrece un servicio similar al nuestro.

Deporte: Se usa la hablar de una competencia o competición deportiva.

Pudiéndose referir también a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

1.2.1 Definición de competencia.

El concepto de Competencia se caracteriza por algunos elementos que se enlistan a continuación:

a. Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.

b. La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.

c. La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.

d. Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.

e. Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.

f. Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.

g. Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Finalmente para Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (2003) las competencias las define como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una actuación superior en un trabajo o situación.

Con relación al texto anterior, característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; causalmente relacionada, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.”

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero

no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de **características** que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Para Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (2003), son cuatro los principales tipos de competencias:

- a) *Motivación.* Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros".
- b) *Características.* Aspectos físicos y respuestas consistentes a situaciones o información.
- c) *Concepto propio o completo de uno mismo.* Se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo
- d) *Conocimiento.* Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesita. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “responderas”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer; no lo que realmente hará.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades se encuentran más en la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, es el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

En síntesis, para Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (2003), las competencias se pueden clasificar más específicamente en:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro
- Iniciativa
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente.

Competencias de influencia:

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo.

Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad.

Al revisar las características o componentes de las Competencias, se observa que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

1.2.2 Competencias laborales

Desde los años ochenta debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomo un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y a si hacer negocios en los mercados globales.

El término de Competencia puede ser utilizado en diferentes contextos sin embargo en el contexto de Recursos Humanos se entiende:

Primero como el grado de cualificación de una persona en particular, o sea su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos (Claude Levy Levoyer, Gestión de las Competencias, 1997).

Segundo se entiende que es el talento que el individuo muestre para hacer las cosas, o sea, sus habilidades y destrezas.

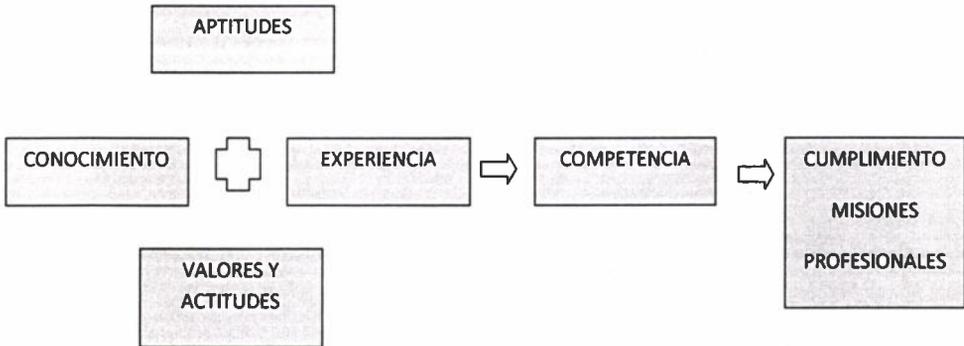
Un tercer aspecto resalta las actitudes hacia si mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, es decir su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores.

Estas ideas confirman que la Organización Internacional de Trabajo OIT resalta y es que la Competencia Laboral es un concepto que generalmente establece “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

Es también conocida como un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo (INTECAP, Modelo Norte, 2000).

Gráfica No. 2

Definición competencia laboral modelo norte 2000



Fuente: Gestión por Competencia Laboral INTECAP

Se debe de destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, **el saber** que se determina a través de los conocimientos; **El saber hacer**, que es la aplicación de los conocimientos a través de las destrezas y habilidades y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; y el último punto es el **Saber ser** que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

1.2.3 Como identificar las competencias laborales

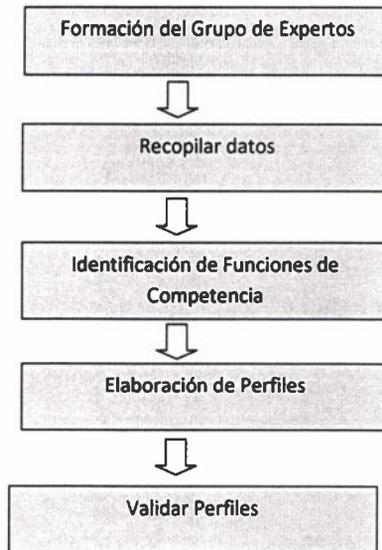
Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

1.2.3.1 Análisis conductista:

Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Este método se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. Este análisis toma como base la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos. El procedimiento para desarrollarlo es el siguiente:

Gráfica No. 3
Procedimiento de análisis conductista



Fuente: Gestión por Competencia Laboral INTECAP

1.2.3.2 El Análisis funcional:

Es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desegregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

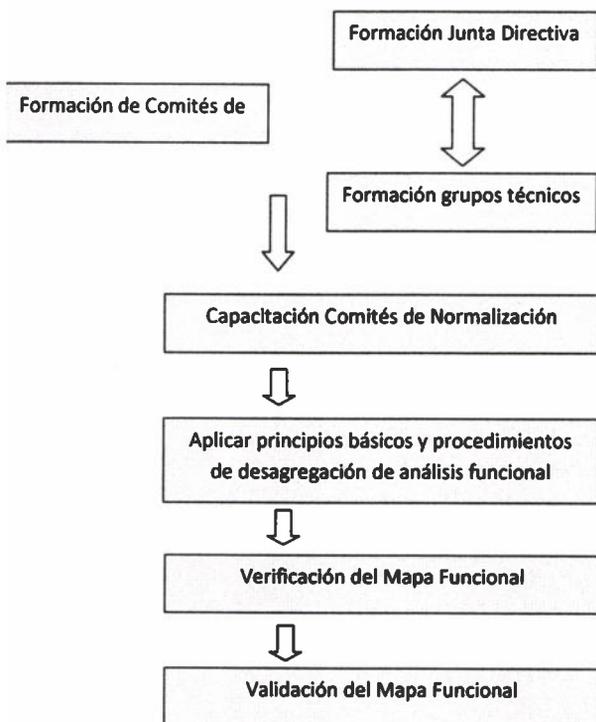
El desarrollo del análisis funcional se lleva a cabo a través de grupos técnicos conformados por las personas que están directamente relacionadas con el área o sub área de competencia que se está analizando y que se encarga de elaborar, informar y actualizar el documento.

Se representa en forma grafica por medio de un mapa funcional o árbol de funciones, documento que debe ser validado por una Junta Directiva conformada por personas que representen al área ocupacional. empresa o sector.

Este análisis debe identificar funciones delimitadas en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo además este análisis se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que este sigue para poder obtenerlos siendo este la principal diferencia con respecto a los análisis de tareas y puestos.

Para que se lleve a cabo el análisis funcional en un sector o empresa se debe realizar el siguiente proceso:

Gráfica No. 4
Proceso para el análisis funcional



Fuente: Gestión por Competencia Laboral INTECAP

1.2.3.3 Utilidad de los análisis funcional y conductista

Los análisis funcional y conductista buscan identificar las competencias que se emplean para:

Descripción del empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.

Evaluación y clasificación del empleo: Se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.

Evaluación del desempeño laboral: Sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.

Diseño de capacitación: Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado.

Prácticas de empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas.

1.2.4 Clasificación de competencias laborales para Guatemala

En Guatemala el INTECAP clasificó tres diferentes tipos de competencias los cuales se conjugan para construir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y genéricas) por programas educativos y de capacitaciones y las siguientes (técnicas).

1.2.4.1 Competencias básicas

Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal como lo son las destrezas, habilidades y capacidad de: lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de sus situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales. INTECAP, 2001

Se identificó seis campos de competencias básicas:

1.2.4.1.1 Aplicación de la matemática: Comprensión y manejo de los aspectos cuantitativos de la realidad los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas y su correcta aplicación en su desempeño laboral.

- 1.2.4.1.2 Campo dominio de la lectura: Comprensión del lenguaje en cuanto a sonidos y letras. Interpreta textos como instructivos, documentos, reportes, libros, graficas, diagramas, esquemas, catálogos, etc.
- 1.2.4.1.3 Adaptación al ambiente: Actitud en cuanto a la conciencia de pertenecer a un grupo social con normas, valores y comportamientos y la adaptación de estos al desempeño de funciones y actividades al entorno laboral.
- 1.2.4.1.4 Campo dominio de la escritura: Aplicación de la comunicación por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos de una forma lógica y coherente.
- 1.2.4.1.5 Campo comunicación oral: Elocuencia para expresarse verbalmente y comunicar lo que piensa como también la capacidad de escuchar a otros para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.
- 1.2.4.1.6 Campo localización de la información: Capacidad de informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua.

1.2.4.2 Competencias genéricas:

También llamadas genéricas, se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de plantear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes. INTECAP, 2001

Los campos de competencias genéricas determinados por INTECAP para nuestro país son:

- 1.2.4.2.1 **Planificación de actividades:** Establecimiento de objetivos y metas, Ordenación de recursos materiales y humanos, determinación de métodos y estándares; tiempo, cantidad y calidad de servicio.
- 1.2.4.2.2 **Calidad en el trabajo:** Cumplimiento de sus funciones de acuerdo a estándares establecidos.
- 1.2.4.2.3 **Administración de actividades:** Conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección con el propósito que las tareas asignadas que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos.
- 1.2.4.2.4 **Administración de la información:** Capacidad de recibir, transformar, transmitir y analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles.
- 1.2.4.2.5 **Trabajo en equipo:** Comparte y estimula las acciones de dar y recibir información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.
- 1.2.4.2.6 **Servicio al cliente:** Productos o Servicios que permiten satisfacer necesidades y expectativas al cliente interno y externo.
- 1.2.4.2.7 **Productividad en el trabajo:** Optimización en forma eficaz y eficiente de los recursos para brindar productos y servicio de calidad con mínimo costo y mayor beneficio.
- 1.2.4.2.8 **Innovación en el trabajo:** Capacidad de proponer ideas, mecanismos, estrategias y técnicas.
- 1.2.4.2.9 **Uso de tecnología:** Manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejora de la productividad especialmente de las actividades de información y comunicación.

1.2.4.2.10 Conservación del ambiente y seguridad laboral: Condiciones de higiene, planificación familiar, gestión de recursos naturales, conservación, eficiencia de la energía y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional

1.2.4.3 Competencias técnicas o específicas:

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionada con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva INTECAP 2001.

Estas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

Estas competencias crean valor para una organización, ya que la diferencian de las demás creando una ventaja competitiva. Por esta razón su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia.

1.2.4.4. Definiciones de competencias laborales en el mundo

Existen otras definiciones sobre lo que es competencia laboral según el país. En México según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral , y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes ; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

España. Según INEM Se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo. "es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer.

El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros.

Según POLFORM / OIT: 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, si no también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Provincia de Québec: 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.

Consejo federal de la cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes , valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional .

Australia: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones. Este concepto es muy interesante puesto que tomo en cuenta el aspecto de la cultura del lugar de trabajo, e incorpora los valores y la ética como base de un desempeño competente.

Alemania: Posee competencias profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión , puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entrono profesional y en la organización del trabajo.

National Council For Vocational Qualifications.(NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral , el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado , la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios

de desempeño (definiciones acerca de la calidad) , el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países podemos concluir que existen similitudes palabras más o palabras menos , lo importante que quiero resaltar es que en todos los casos se involucra el conocimiento , los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer".

1.2.4.5 La Norma ISO 9000 y las competencias laborales

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados , los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal Que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente.

Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice que la organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluye que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

1.3 Planteamiento del problema

Es sumamente importante trabajar la psicología del colaborador y para ello es remarcable mencionar que David C. McClelland, es quién ha analizado la motivación humana laboral y en donde descansa la base de la gestión por competencias.

La gestión por competencias es una herramienta de relevancia para las empresas que han sido innovadoras y visionarias, debido a que ésta abarca de forma sistemática, varias clasificaciones de las competencias laborales.

A pesar que en Guatemala existen dos corrientes acerca de la aplicabilidad de las competencias laborales, a través del INTECAP y Martha Alles; es necesario tomar en cuenta que las mismas surgen a partir de la necesidad de las empresas en comprender de una mejor manera que las distintas habilidades y destrezas, son competencias y comportamientos observables, individuales e identificables.

Por tanto los conocimientos y ritmos de aprendizaje de cada uno de los colaboradores, debiera de ser al fin, que ellos mismos puedan resolver problemas laborales de una manera más eficiente.

Richnot Publishing como parte de sus estrategias necesitan mejorar costos, rentabilidad y utilidades; pero sobre todo, marcar la diferencia a través de su capital humano.

Es por ello que el Departamento de Ventas de una editorial necesita lograr los objetivos trazados año con año, por medio de las actitudes y motivación de los colaboradores.

Por lo tanto, es importante crear o establecer las competencias laborales necesarias para que el crecimiento estratégico de la empresa no sea interrumpido por la falta de conocimiento de situaciones específicas a los colaboradores del Departamento de Ventas.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias laborales apropiadas para el personal de un Departamento de Ventas de una Editorial?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar las competencias laborales apropiadas en el Departamento de Ventas de una editorial para que éstas sean parte de los recursos en pro de su crecimiento estratégico.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1.4.2.1 Establecer que competencias básicas deben tener los Asesores Educativos del Departamento de Ventas de una Editorial.
- 1.4.2.2 Identificar que competencias genéricas deben tener los Asesores Educativos del Departamento de Ventas de una Editorial.
- 1.4.2.3 Determinar las competencias técnicas o específicas que se requieren para desempeñar las funciones de un Asesor Educativo en un Departamento de Ventas de una Editorial
- 1.4.2.4 Diseñar una propuesta que mida y registre las Competencias Laborales para el Departamento de Ventas de una Editorial.
- 1.4.2.5 Diseñar una propuesta de actualización y capacitación para los Asesores Educativos que ya laboran en la Editorial que ayude a fortalecer las competencias que puedan estar débiles.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances:

Se proyectó poder identificar y desarrollar todas las competencias laborales posibles con el fin que la red haga uso de estas habilidades y destrezas y adquieran conocimientos que le permitan desarrollar con mayor profesionalismo sus labores diarias en servicio de la misma. El periodo en el cual se realizó la investigación dio inicio el 16 de enero para finalizar el 14 de Agosto de 2010



1.5.2 Límites:

1.5.2.1 Dentro de las limitaciones se tuvo la confidencialidad que debe manejarse para el desarrollo del trabajo dado a que la Gerencia es muy celosa en el momento de brindar información.

1.5.2.2 A solicitud de la gerencia de la empresa el nombre no puede ser publicado en el presente trabajo de investigación por lo que se utilizará un nombre ficticio.

1.5.2.3 El estudio se limitó a los 21 colaboradores y el Gerente del Departamento de Ventas establecidos en las instalaciones de la Editorial en Zona 9.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La sistemática seguida en el desarrollo de la investigación y poder determinar cuáles son las competencias apropiadas para el personal de un Departamento de Ventas de una editorial, fue descriptiva de tipo bibliográfica, donde se tuvo como base conceptos teóricos establecidos por expertos en la materia como de INTECAP, que es la encargada de estos aspectos para Guatemala. Además incluye una parte práctica que comprobó las teorías, en el trabajo de campo.

Etapas:

- Examinar las características del problema escogido.
- Definir el problema.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

2.2 Sujetos de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la sede central de la Editorial en la Zona 9 específicamente a la red y Gerencia del Departamento de Ventas que es conformado así:

- 1 Gerente de Ventas
- 21 Vendedores

2.3 Instrumentos de la investigación

La elección de los instrumentos para recopilar datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar. Para recabar la información en forma efectiva y ordenada, se utilizó una combinación de técnicas que Franklin (2004) define de la siguiente manera:

2.3.1 Investigación documental:

Se seleccionó los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se analizó estudios previos e información técnica documentos que aportaron información relevante a la investigación.

2.3.2 Observación directa:

Este recurso fue de gran utilidad para ya que permitió conocer no sólo la manera en que operan cada uno de los vendedores sino los resultados que obtienen en sus diferentes formas de trabajo. A partir del análisis de la información recabada fue aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en esta área, para complementar o afinar los datos.

2.3.3 Cuestionario:

Este instrumento se utilizó para obtener la información deseada en forma escrita. Lo constituyó una serie de preguntas escritas, secuenciadas y separadas por una temática específica, destinada a interrogar a la red de vendedores.

2.3.4 Entrevista:

Esta herramienta consistió básicamente en reunirse con el Gerente de Ventas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información.

Una vez obtenidos los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, se hizo necesario construir los instrumentos de recolección de datos, para lo cual se elaboraron los siguientes instrumentos:

Se elaboró un cuestionario para conocer la opinión de cada uno de los vendedores además se laboró una guía de entrevista, para conocer a través de la Gerencia de Ventas la situación de la empresa y de esta forma entender sus procesos además, de validar las funciones, autoridad, responsabilidad y perfil del la red de ventas. Por último se elaboró una guía de observación, para completar la información recabada en la entrevista y el cuestionario.

2.4 Procedimiento

A través de un cronograma de actividades y se tuvo la siguiente secuencia:

- La selección del tema.
- Planteamiento de la problemática.
- Autorización por parte de la Gerencia de RRHH de la Editorial.
- Búsqueda de toda la información necesaria que sustente esta investigación.
- Elaboración de los instrumentos (entrevista, cuestionario, guía de observación).
- Aplicación de guías de observación, cuestionario y entrevista.
- Análisis de los resultados.
- Propuesta.
- Entrega del informe final.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

Tabla No. 1
Aplicación matemática

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	3	15%
Poco Importante	5	25%
Importante	6	30%
Muy Importante	1	5%
Indispensable	5	25%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Los encuestados consideran en un 30% que la aplicación matemática es importante y sólo un 5% que es muy importante el resto de los encuestados consideran en un 25% que es poco importante y un 15% innecesario.

Tabla No. 2
Dominio de lectura

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	1	5%
Muy Importante	7	33%
Indispensable	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Para los encuestados el dominio de la lectura en un 62% es indispensable y un 33% considera que es muy importante, y solamente 5% opinó que es importante.

Tabla No. 3
Adaptación al ambiente

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	1	5%
Poco Importante	2	9%
Importante	1	5%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	12	57%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

En cuanto a la actitud de pertenecer y adaptarse a grupos sociales un 57% considera indispensable esta competencia teniendo rubros de 5%, 9% y 5% respectivamente en cuanto que simplemente es importante, poco importante e incluso innecesario.

Tabla No. 4
Dominio de la escritura

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	2	9%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	14	67%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

El dominio de la escritura para un 67% es una competencia indispensable y para el 24% y 9% respectivamente es muy importante y solamente importante.

Tabla No. 5
Comunicación oral

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco importante	0	0
Importante	0	0
Muy importante	3	14%
Indispensable	18	86%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La competencia de comunicación oral para los encuestados en un 86% es indispensable y en un 14% muy importante siendo de gran impacto dado a que las demás variables permanecen en 0

Tabla No. 6
Localización de la información

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco importante	1	5%
Importante	2	9%
Muy importante	9	43%
Indispensable	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Para los encuestados la competencia de localización de la información consideran en un 43% que es importante, teniendo un 43% que si lo considera indispensable y un 9% y 5% que lo considera solamente importante o poco importante.

Tabla No. 7
Planificación de actividades

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	1	5%
Muy Importante	7	33%
Indispensable	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

En cuanto a la planificación que engloba aspectos como objetivos y metas en un 62% concuerdan en que esta competencia es indispensable, teniendo otro 33% que lo considera importante.

Tabla No. 8
Calidad en el trabajo

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	3	14%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La competencia que engloba en cumplimiento y calidad en el trabajo se dispersa entre los aspectos indispensables con un 62% muy importante con 24% e importante con un 14% siendo de 0 los demás aspectos.

Tabla No. 9

Administración de actividades

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	4	19%
Muy Importante	7	33%
Indispensable	10	48%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Cuando se mencionan aspectos del aprovechamiento de los recursos y la administración de actividades para un 48% esta competencia es indispensable y un 33% lo considera muy importante teniendo con un 19% restante, encuestados que consideran que es sólo importante.

Tabla No. 10

Administración de la información

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	3	14%
Muy Importante	9	43%
Indispensable	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La capacidad de administrar la información es una competencia que en un 43% es tanto indispensable como también muy importante y con un 14% restante dan un grado de importancia.

Tabla No. 11
Trabajo en equipo

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	1	5%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	15	71%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Para el equipo de ventas un 71% considera la indispensabilidad del trabajo en equipo y un 24% lo considera muy importante teniendo sólo con un 5% personas que creen solo en la importancia.

Tabla No. 12
Servicio al cliente

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	1	9%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	15	67%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La expectativa en cuanto a la satisfacción de los clientes como de los clientes internos se dispersa en un 30% que lo considera muy importante, en un 25% dos aspectos; poco importante e indispensable y un 15% que lo considera totalmente innecesario.

Tabla No. 13
Productividad en el trabajo

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	0	0
Muy Importante	2	10%
Indispensable	19	90%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador
Base: 21

La productividad en el trabajo es una competencia que los encuestados consideran en un 90% que es indispensable y con un 10% muy importante, notándose así la opinión que los recursos deben optimizarse lo mayormente posible.

Tabla No. 14
Innovación en el trabajo

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	1	5%
Poco Importante	1	5%
Importante	2	10%
Muy Importante	6	30%
Indispensable	10	50%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador
Base: 21

Para un 50% la competencia en cuanto a innovar en el trabajo es indispensable y otro dato relevante es el 30% que lo considera muy importante teniendo rezagados con un 5%, 10% y 5% los aspectos innecesarios, importantes y poco importantes.

Tabla No. 15
Uso de tecnología

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	7	33%
Muy Importante	2	10%
Indispensable	12	57%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

El uso de la tecnología en un 57% es considerada por los investigados como indispensable y un 10% que lo considera muy importante, teniendo un 33% que lo considera importante.

Tabla No. 16
Conservación del ambiente y seguridad laboral

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	1	5 %
Poco Importante	1	5%
Importante	2	9%
Muy Importante	9	43%
Indispensable	8	38%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La conservación del ambiente y seguridad laboral se dispersa con un 38% que indican que es una competencia indispensable y un 43% que lo consideran muy importante. Con un 5%,9% y 5% lo conforman aspectos como innecesarios, importantes y poco importantes.

Tabla No. 17
Conocimiento del mercado

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	2	9%
Muy Importante	6	29%
Indispensable	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

En cuanto al conocimiento de mercado un 62% considera indispensable esta competencia y un 29% y 9% lo considera muy importante e importante respectivamente.

Tabla No. 18
Conocimiento del cliente

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	1	5%
Importante	1	5%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	14	66%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Un 66% concuerda en lo indispensable que es el conocer al cliente, teniendo por otro lado con un 24% encuestados que lo consideran que es de mucha importancia y los aspectos que resaltan la importancia y la poca importancia lograron un 5% respectivamente

Tabla No. 19
Información didáctica, psicológica, pedagógica y curricular

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	1	5%
Importante	2	10%
Muy Importante	7	33%
Indispensable	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Los conocimientos de información didáctica, psicológica, pedagógica y curricular para un 52% es una competencia indispensable y para un 33% resalta que es muy importante teniendo con un 5% y 10% aspectos que indican poca importancia e importancia.

Tabla No. 20
Conocimiento del entorno cultural y social

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	1	5%
Poco Importante	1	5%
Importante	3	14%
Muy Importante	9	43%
Indispensable	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

El conocimiento de las situaciones sociales y culturales que vive el país es de importancia para un 14% pero para un 43% es de mucha importancia y para el 33% es una competencia indispensable.

Tabla No. 21
Conocimiento de segundo idioma

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	3	14%
Poco Importante	2	9%
Importante	6	29%
Muy Importante	5	24%
Indispensable	5	24%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

Para la red de ventas el conocimiento del idioma inglés está visiblemente parejo ya que con un 29% considera que es importante, pero para un 24% si es de mucha importancia lo que para un 24% es innecesario y un 9% poco importante.

Tabla No. 22
Experiencia laboral

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	0	0
Importante	3	14%
Muy Importante	9	43%
Indispensable	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

En cuanto la experiencia laboral necesaria para la labor de ventas en una editorial con 43% los encuestados consideran que es indispensable y de mucha importancia pero hay 14% que lo considera sólo como importante.

Tabla No. 23
Relaciones interpersonales

Respuesta	No. De Personas	%
Innecesario	0	0
Poco Importante	2	10%
Importante	1	5%
Muy Importante	7	33%
Indispensable	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Base: 21

La competencia que engloba las relaciones interpersonales es para un 52% indispensable y para un 33% de mucha importancia lo que para un 10% y 5% respectivamente lo consideran como poco importante y solamente importante.

Cuadro No. 2

Resultado de la entrevista realizada al Gerente de Ventas de Richnot Publishing

No.	Pregunta	Respuesta Gerente de Ventas
01	¿Cree que el equipo de Ventas es adecuado en criterios de profesionalización?	<p>Con base en los perfiles definidos por la organización podría decirse que sí. Esto se debe a que a la hora de contratar a una persona para el área comercial se considera un perfil definido por el Depto. de RRHH. Y ha de entenderse que dicho perfil establece unos criterios de profesionalización.</p> <p>Por otra parte, podría decirse que los criterios no son los adecuados con base en las realidades del mercado, en ese sentido, podrían suceder dos situaciones: primero, modificar los criterios para las futuras contrataciones y segundo, con base en los nuevos criterios establecer un plan de formación para el equipo comercial a fin de acercarse a los criterios definidos en dicho perfil.</p>
02	¿Cree que el equipo de Ventas es adecuado en criterios de experiencia?	<p>Sí es adecuado, considerando un tiempo prudencial para adquirir la experiencia (1 año por ejemplo). Pero dicha experiencia podrá ser no aprovechada si esta no es canalizada adecuadamente, es decir, que sirva de base para las proyecciones a futuro. En tal sentido, la Gerencia debe jugar un papel importante.</p>
03	¿Cuál sería el perfil ideal de un Asesor de Ventas?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades: Conocimientos generales del mercado de trabajo, del sistema educativo, de técnicas de negociación y ventas. 2. Habilidades: sociales, expresión oral, escucha, solución de problemas.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Destrezas: manejo de recursos que demanda el puesto (tecnológico, bibliográfico) 4. Actitudes: disposición al aprendizaje, empatía, liderazgo, trabajo en equipo. 5. Otros aspectos podrían ser orientación en ventas, de preferencia con perfil educativo, excelente presentación personal, perseverante, ordenado, orientado a alcanzar objetivos, facilidad para hablar en público, alto grado de negociación, puntual y manejo de cartera de clientes.
04	<p>Qué criterios evalúa principalmente en un Asesor en la entrevista de trabajo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación personal 2. Estudios universitarios 4 año como mínimo en Lic. Admon de Empresas., Mercadeo, Pedagogía. 3. Experiencia laboral (ventas) de preferencia en el medio educativo 4. Estabilidad laboral 5. Edad 25-30 6. Compromisos familiares de preferencia 7. Disponibilidad de horario 8. Trabajo por metas y presión 9. Lenguaje que utiliza 10. Seguridad al hablar 11. Metas a corto, mediano y largo plazo 12. Facilidad para hablar en público y dirigir grupos grandes 13. Disponibilidad para viajes al interior de la republica 14. Motivos por los cuales abandona o abandono su antiguo empleo 15. Tipo de clientes que maneja 16. Montos de ventas mensuales y anuales 17. Pretensiones salariales

05	<p>¿Qué cree que es más importante para la contratación de un Asesor de Comercial:</p> <p>Experiencia</p> <p>Grado Académico</p> <p>Carisma</p> <p>Otros:</p>	<p>Otros: Capacidades, habilidades y destrezas que posea una persona para desempeñarse adecuadamente ante cualquier tipo de situación. Es decir la suma de los criterios:</p> <p>Grado académico + experiencia y carisma.</p>
----	---	---

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Cuadro No. 3

Resultado de la guía de observación realizada a los Asesores de Ventas de Richnot Publishing

No.	Situación de observación	Resultado de la observación
01	Conocimiento de producto	La mayoría de los Asesores de Ventas tienen un conocimiento general de los productos y servicios que la editorial brinda al mercado. Las deficiencias radican en los materiales de reciente ingreso.
02	Uso y manejo de la tecnología	Aunque la editorial provee de los recursos tecnológicos como computadoras portátiles, internet inalámbrico y proyectores, solamente 9 de los 21 asesores tienen un dominio de dichos recursos. Los restantes aunque usan la tecnología en una escala menor, presentan dificultades para su uso
03	Uso y manejo de recursos comunicativos.	El uso de telefonía celular, teléfono fijo, fax y correo electrónico en un 100% lo utilizan pero solo un pequeño porcentaje utiliza los recursos del celular y el correo electrónico con propiedad y conocimiento.
04	Resultados históricos	Los resultados individuales varían de acuerdo a las carteras de cliente que cada asesor maneja. Pero las personas con mayor antigüedad son las que han tenido mejores resultados, puesto que tienen una cartera preferencial.
05	Expresión verbal	Este aspecto es el que hizo una mayor diferencia puesto que un 65% tiene deficiencias para expresarse en cuanto temas como: modismo, faltas en cuanto a estructuras gramaticales.
06	Solución de problemas	Esta situación de observación es en la que los Asesores más antiguos dominan mas puesto que en el pasado les

		toco que realizar sus funciones con mucho menos recursos de los actuales
07	Cultura general	Aunque hay conocimientos básicos muchos asesores, creen innecesarias este aspecto. Situaciones como aconteceres nacionales e internacionales, noticias económicas y sobre todo conocimientos de temas educativos, psicológicos y pedagógicos.

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Capítulo 4

4.1 Análisis de los resultados

A través de ésta investigación que tiene como objetivo principal determinar las competencias laborales apropiadas en el Departamento de Ventas de una editorial; para que éstas sean parte de los recursos en pro de su crecimiento estratégico, se resaltarán los resultados más significativos tomados desde los tres diferentes tipos de competencias que en Guatemala el INTECAP clasificó y los cuales se conjugan para construir la competencia integral de una persona y en particular para un asesor de ventas de una editorial.

Según INTECAP (2003) las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual a lo largo de la vida y también a través de la educación formal poniéndose de manifiesto en todo momento. En primer lugar el tema de la “aplicación matemática” la relaciona como la comprensión y manejo de los aspectos cuantitativos y su aplicación en su desempeño laboral, pero los resultados obtenidos reflejan una dispersión en cuanto a las respuestas aunque para la mayoría es un tema de importancia ya que así lo indicaron un 30% lo más interesante es que sumados los criterios innecesarios y poco importante se llega a un 40%, lo que indica que para el desenvolvimiento de sus funciones como vendedores la aplicación matemática no es tan útil.

Otra de las competencias que se encuentran dentro de este tipo, son las de “dominio de la lectura y escritura”. Nótese que para ambos casos el comportamiento fue por mucho, más representativo con un 62% y un 67% respectivamente lo que asegura que comprensión del lenguaje y la aplicación de la comunicación por medio de la escritura, es altamente importante para el desarrollo de la persona que se desenvuelve en el puesto de vendedor. De aquí se parte para sugerir ambas competencias como parte de las habilidades y destrezas básicas.

Cuando se interrogó en el tema que resalta la actitud de pertenecer a un grupo social y la adaptación al desempeño de funciones, que se refiere específicamente a la “adaptación del ambiente”, los encuestados consideran en un 57% que es una competencia indispensable en su trabajo, situación que confirma el 71% que opina de igual forma en cuanto a la indispensabilidad de que tiene el “trabajo en equipo” es decir compartir y estimular las acciones de dar y recibir.

La competencia que involucra la “localización de la información” fue vista por los encuestados en un 43% como un aspecto indispensable e importante es decir que un 86% cree que la capacidad de informar y estar informado puede aplicarse y favorecer la mejora continua. Por otro lado las personas investigadas ven en un 48% y 33% otra competencia que involucra la información desde el punto de vista de la “administración” como indispensable y muy importante es decir que ven en ella la capacidad extraer de la misma aquellos datos que le son útiles.

Dentro de la clasificación de competencias, INTECAP (2003) realiza que las competencias genéricas se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia en centros de trabajo e incluso a través de programas de capacitación. La “Planificación de Actividades” es una de ella y no es más que la ordenación de los recursos a lo que los encuestados manifestaron que es indispensable en un 62% y se confirma la tendencia ya que un 81% entre criterios indispensables y muy importantes, creen que la “administración de las actividades” permite aprovechar al máximo los dichos recursos. Esta optimización en forma eficaz y eficiente permite brindar productos y servicios de calidad que traduciéndolo se refiere a la competencia de “productividad en el trabajo” en la que los encuestados concuerdan en un 90% que es indispensable.

Esta productividad especialmente en las actividades de información y comunicación se ven afectadas por el “uso de la tecnología” criterio que para un 57% es indispensable ya que ven el manejo del equipo y programas operativos una oportunidad de mejora en su desenvolvimiento.

La competencia de “Calidad en el trabajo” va directamente relacionada con la de “servicio al cliente” ya que la primera se dirige al cumplimiento de las funciones bajo estándares previamente establecidos y la segunda permite la satisfacción de las necesidades y expectativas, mostrando que los encuestados en la primera competencia estuvieron de acuerdo en un 62% en que es indispensable. Pero en el otro caso aunque una depende de la otra los datos se dispersan y en mayoría un 30% lo considera solo importante pero un 40% lo cree innecesario y poco importante.

La competencia que realza la capacidad de proponer ideas se refiere a la “Innovación en el trabajo” y en cuanto a este aspecto los encuestados han respondido de una

manera muy variada teniendo un 50% que si lo considera indispensable y que si sumado al 30% que lo considera como muy importante, se ve la tendencia a que los colaboradores están abiertos y comprometidos a proponer no solo ideas sino que también mecanismos, estrategias y técnicas que ayuden al crecimiento de la empresa.

Después de haber analizado tanto las competencias básicas y genéricas, la última competencia que sugiere INTECAP se enfoca en las competencias que tienen que ver particularmente con el desenvolvimiento de un Asesor de Ventas para una editorial. Las *competencias Técnicas* enfocan su desarrollo a través del estudio y la experiencia, en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos que exige el puesto de trabajo.

En segundo plano para este estudio se han analizado algunas competencias técnicas y solamente una básica que es indispensable para el puesto de trabajo correspondiendo a la “comunicación oral” que no es más que la elocuencia para expresarse verbalmente de una forma coherente y entendible a lo cual los encuestados respondieron en un 80% que es indispensable y el 20% restante que es muy importante, por lo que se nota el consenso con el que han respondido.

Ya en materia directa de las competencias específicas, la retención y conocimiento de las propuestas educativas que otras casas editoriales nacionales e internacionales ofertan y se convierten en competencia es indispensable para un 62% situación que puede variar dependiendo del área geográfica al cual estén asignados cada uno de los asesores puesto que hay títulos que no maneja la competencia lo que genera alguna indiferencia en algunos asesores. Otro aspecto que involucra el conocimiento solo que desde el punto de vista de los clientes tiene una estrecha dependencia con las relaciones interpersonales que se establecen con los mismos, relaciones que crean vínculos fuera de la relación comercial y son de uso y manipulación para el logro de los objetivos.

Ante estas 2 competencias los encuestados opinaron con un 66% y 52% respectivamente que es indispensable, lo cual muestra que no todos los asesores dan la importancia debida a estos dos aspectos.

Hay otras competencias que involucran conocimiento pero de una forma cultural, social, didáctica, pedagógica, psicológica y curricular, siendo esta última una esencial por los estándares que maneja el Mineduc, al cual deben alinearse todas las casas editoras. De estos aspectos los porcentajes están dispersos entre las distintas variables de opción como el 33% que si lo considera indispensable o el 5% que lo ve innecesario. Aunque esto es una autoformación, es casi obligado el conocimiento de todos estos aspectos puesto que son temas que se manejan en el día a día.

Una competencia que puede ser variable puesto que no aplica en todos los asesores, radica en el “conocimiento del idioma inglés” y es la razón por la que los porcentajes son muy parejos y resalta solo la importancia con un 29% pero un 14% lo considera innecesario.

Si bien no ha sido un criterio en la selección del personal de la empresa la “experiencia laboral” específica en el ramo editorial, es un aspecto que los encuestados lo consideran indispensable y muy importante con un 43% aunque en el momento de ingresar a desempeñar el puesto han sido mínimas las contrataciones bajo esta competencia. Lo que sí es importante mencionar es que en su mayoría los asesores de ventas si tienen una experiencia en ventas, que es lo que les ha valido su contratación y mantenimiento en la organización.

Los resultados de la guía de observación fue aplicada a los 21 Asesores de Ventas en donde se puntualizó en actividades que involucran el día a día de cada uno. Hay aspectos como el conocimiento del producto y el uso de recursos comunicativos que en su mayoría lo manejan en un alto porcentaje, pero competencias que son indispensables en el que hacer del puesto como lo son la expresión verbal, el manejo de tecnología (paquetes de computación) y la cultura general, más de la mitad tiene dificultades.

La entrevista que se le realizó al Gerente de Ventas iba enfocada a ver la satisfacción de la gerencia en cuanto al equipo de ventas como también determinar si el recuso actual tiene o no el perfil con las competencias que en su criterio podrían desempeñar el cargo.

Según la gerencia considera que si se toma el perfil establecido por RRHH desde el inicio de la empresa si cumpliría en la mayoría. Sin embargo dado a que es un equipo que no lo hubo

conformado el Gerente resalta que si podría tener carencias. Aspectos como la experiencia y profesionalización de acuerdo a la respuesta, no es un elemento que alcanzaría ser muy significativo ya que podría ser de mínimo un año y no forzosamente en el área editorial.

Cuando se le cuestionó a cerca del perfil ideal del Vendedor sus respuestas fueron basadas en aspectos como las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes.

5. Conclusiones

1. Por medio de los resultados obtenidos en la entrevista realizada al Gerente de Ventas de Richnot Publishing cabe resaltar que aunque hay un perfil definido por RRHH para el puesto de asesor de ventas, los criterios exigidos no coinciden con las necesidades que requiere un Asesor de Ventas de una Editorial y que puedan responder de alguna forma a las competencias laborales básicas, genéricas y técnicas ineludibles.
2. Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que poseen las personas, que le permiten adaptarse a diferentes contextos. Si bien Richnot Publishing no cuenta con criterios definidos que involucren las competencias laborales básicas, algunos colaboradores del Departamento de Ventas, han desarrollado aspectos que han hecho que los resultados comerciales obtenidos en los últimos años reflejen un crecimiento económico más no así un crecimiento profesional y empresarial.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la guía de observación, sobresale dentro del rubro de las competencias genéricas, la desorientación con que algunos Asesores de Ventas se desarrollan y se sobrepone a problemas y actividades propias del área de las ventas, donde llevan a cabo sus funciones laborales con niveles de complejidad y autonomía de una forma limitada.
4. Por medio de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los Asesores de Ventas, refleja que las destrezas y habilidades de índole técnica, que en apariencia debieran de haber sido mayormente puntuadas por ser competencias específicas y elementos indispensables para el puesto, existe una discrepancia que puede ser efecto de los criterios particulares en la contratación de cada uno o del desconocimiento de la importancia de los indicadores.

5. La implementación de criterios que involucren las competencias laborales genéricas, específicas y técnicas en el Departamento de Ventas de Richnot Publishing, permitirá conocer las habilidades, destrezas y conocimiento que ayuden a reconocer los colaboradores idóneos para el puesto y con ello alcanzar los objetivos comerciales trazados.

6. Existe una necesidad de Capacitación y/o actualización en cuanto algunos aspectos indispensables en el desarrollo de las funciones básicas de los Asesores de Ventas de una Editorial; como servicio al cliente, negociación y ventas, computación e internet, inglés básico, conocimiento del mercado de trabajo y del sistema educativo, además del conocimiento de la nueva gestión de recursos humanos por competencias laborales.

Capítulo 6

6.1 Propuesta

6.1.1 Introducción

Las organizaciones que cuentan con una visión amplia sobre la empresa y que están orientadas hacia resultados, se han enfocado cada vez más en el recurso humano. Por tal razón, en la administración de las empresas, una de las áreas más importantes la constituye los recursos humanos y para ello organizaciones como INTECAP, han investigado y puesto en marcha elementos y técnicas de importancia para las empresas, como las competencias laborales, divididos en los siguientes tipos: básicas, genéricas y específicas. En esta propuesta, se establecen las competencias laborales apropiadas para el Departamento de Ventas de una Editorial para que éstas sean parte de los recursos en pro de su crecimiento estratégico.

6.1.2 Objetivos

6.1.2.1 Objetivo general

Determinar las competencias laborales apropiadas en el Departamento de Ventas de una editorial para que éstas sean parte de los recursos en pro de su crecimiento estratégico.

6.1.2.2 Objetivos específicos

- 6.2.2.1 Establecer que competencias básicas deben tener los Asesores Educativos del Departamento de Ventas de una Editorial.
- 6.2.2.2 Identificar que competencias genéricas deben tener los Asesores Educativos del Departamento de Ventas de una Editorial.
- 6.2.2.3 Determinar las competencias técnicas o específicas que se requieren para desempeñar las funciones de un Asesor Educativo en un Departamento de Ventas de una Editorial
- 6.2.2.4 Diseñar una propuesta que mida y registre las Competencias Laborales para el Departamento de Ventas de una Editorial.

6.2.2.5 Diseñar una propuesta de actualización y capacitación para los Asesores Educativos que ya laboran en la Editorial que ayude a fortalecer las competencias que puedan estar débiles.

6.3 Propuesta de las competencias laborales correspondientes al Departamento de Ventas de una Editorial.

Cuadro No. 4
Competencias básicas
Departamento de Ventas de una Editorial

Capacidades elementales que permiten adaptarse a diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole.	
COMPETENCIA	DESCRIPCION
Dominio de la lectura	Habilidad para apropiarse del significado y la intención del mensaje; interpretación de textos, instructivos, documentos, reportes, libros, graficas, diagramas, esquemas, etc.
Dominio de la escritura	Capacidad de comunicación por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos de una manera lógica y secuencial.
Comunicación oral	Facilidad para expresarse verbalmente de una forma adecuada y coherente con su propia voz a otros lo que piensa. Abarca también la capacidad de escuchar para dar forma a su criterio para juzgar y para interpretar.
Localización de la información	Capacidad que permite informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5

Competencias genéricas

Departamento de Ventas de una Editorial

Capacidades requeridas en diversas áreas y sub áreas que permitan llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad.	
COMPETENCIA	DESCRIPCION
Planificación de actividades	Definición de los objetivos, políticas, establecimiento y cumplimiento de las metas individuales y las establecidas por la Gerencia. Además la ordenación y eficiencia de los recursos, métodos y formas de organización (tiempos, horarios, distancias, cantidades, visitas)
Calidad en el trabajo	Cumplimiento de las funciones de acuerdo a estándares (cumplimiento en tiempos y efectividad) que pueden ser mejorados en forma continua.
Trabajo en equipo	Capacidad para compartir y estimular las acciones de dar y recibir: información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos, fomentando la solidaridad entre compañeros compartiendo logros y dificultades.
Servicio al cliente	Atención del cliente interno y externo brindando el servicio que permita satisfacer sus necesidades y expectativas mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas.
Productividad en el trabajo	Optimización de los recursos de forma eficiente y eficaz para brindar un servicio de calidad que signifique un mínimo costo e incremento de beneficios.
Uso de tecnología	Capacidad del manejo y utilización del equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 6
Competencias técnicas o específicas
Departamento de Ventas de una Editorial

Capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.	
COMPETENCIA	DESCRIPCION
Técnicas de negociación y ventas	Capacidad de persuasión, elaboración de proyecciones de venta, estimaciones de venta, estrategias de marketing mix.
Habilidades sociales	Facilidad para establecer relaciones con las personas.
Escucha	Capacidad para interpretar los mensajes de su interlocutor.
Solución de problemas	Facilidad para presentar propuestas que resulten exitosamente una necesidad del cliente.
Disposición al aprendizaje	Interés por participar en procesos formativos.
Liderazgo	Facilidad para sobresalir de una forma ética y apropiada
Conocimiento del entorno cultural y social	Interés y conocimiento de las situaciones que vive el país como aspectos culturales generales.
Conocimientos de psicología y pedagogía	Conocimientos básicos de teorías que tienen relación directa con aspectos que tengan que ver con educación.

Responsabilidad	Hacer bien las tareas o actividades para acrecentar los resultados positivos; toma conciencia de la importancia de la autodirección ya que esto añade valor a la empresa.
Conocimientos de idioma inglés	Conocimientos básicos que le permitan promocionar textos elaborados en idioma inglés.
Experiencia editorial	Tener nociones básicas del campo editorial
Elaboración de reportes	Capacidad de elaborar de una forma lógica, ordenada precisa y entendible, los reportes venta, mercado y proyecciones.
Empatía	Capacidad o disposición para comprender a otros
Conocimientos generales del mercado	Clientes, tomadores de decisión, criterios de compra; competencia, estrategias de ventas.
Manejo de recursos que demanda el puesto	Uso adecuado de recursos tecnológicos en una presentación (Computador portátil, proyector, etc.), manejo de los libros para una adecuada presentación.

Fuente: Elaboración propia

6.4 Propuesta de instrumento que ayude a medir y registrar las competencias laborales necesarias del Departamento de Ventas de una editorial.

Cuadro No. 7

Ventajas y compromisos en la gestión de competencias para el
Departamento de Ventas de una Editorial

Ventajas	Compromisos de la empresa	Compromiso del Asesor de Ventas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización. 2. Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. 3. Facilita la comparación entre el perfil de exigencia del puesto y el perfil de competencias de las personas. 4. Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta. 5. Está orientado a resultados. 6. La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar recurso humano calificado y certificado en sus competencias. 2. Prestar mayor atención a la capacidad de los asesores de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad. 3. Basarse en un perfil laboral para la contratación del asesor de ventas. 4. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los asesores. 5. Evaluar las competencias de los asesores para detectar sus necesidades individuales de capacitación. 6. Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización. 7. Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua. 2. Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional. 3. Trazarse metas fijas de hacia donde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella. 4. Certificarse en sus competencias.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 8

Instrumento de registro y medición de competencias laborales
Departamento de Ventas de una Editorial

		NOMBRE DEL ASESOR	NIVEL					No Aplica
			1	2	3	4	5	
ELEMENTO DE COMPETENCIA	Competencias Básicas	Domino de la Lectura						
		Domino de la Escritura						
		Comunicación Oral						
		Localización de la Información						
	Competencias Genéricas	Planificación de Actividades						
		Calidad en el Trabajo						
		Trabajo en Equipo						
		Servicio al Cliente						
		Productividad en el Trabajo						
	Competencias Específicas o Técnicas	Uso de Tecnología						
		Negociación						
		Habilidades Sociales						
		Escucha						
		Solución de Problemas						
		Disposición al Aprendizaje						
		Liderazgo						
		Conocimiento entorno Cultural y Social						
		Conocimiento de Pedagogía / Psicología						
		Responsabilidad						
		Conocimiento de Idioma Inglés						
Experiencia en Ventas								
Elaboración de Reportes								
Empatía								
Conocimiento del Mercado								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 10

Propuesta de Plan de Acción del programa de Actualización y Capacitación

Propuesta de Curso	Objetivo	Responsable	Impartido	Forma	Recibido	Calendario en Semanas	Horario de recepción del curso	Valor Unitario por curso
Servicio al Cliente	Fortalecer las relaciones con Clientes	Gerencia de Ventas	INTECAP	E-learning	Asesores de Ventas	1a. y 2a./Dic	8:00 hrs a 12:00 hrs Jueves y Viernes	Q 100.00
Ventas	Que el Asesor incorpore nuevas técnicas al proceso de venta	Gerencia de Ventas	INTECAP	E-learning	Asesores de Ventas	1a. y 2a./Marzo	8:00 hrs a 12:00 hrs Jueves y Viernes	Q 100.00
Manejo de Windows y Office (básico)	Dar soporte a los Asesores de Ventas que tengan dificultades en el uso de paquetes básicos de computación	Gerencia de Ventas	INTECAP	Presencial	Asesores de Ventas	3a.de marzo a 2a./Mayo	09:00 hrs a 12:00 hrs Sábados	Q 200.00
Internet y Outlook	Proveer de los conocimientos elementales del uso del internet para sus funciones	Gerencia de Ventas	INTECAP	E-learning	Asesores de Ventas	3a. y 4a./mayo	14:00 hrs a 17:00 hrs Martes Miércoles y Jueves	Q 100.00
Inglés básico	Que el Asesor que vende programas de Inglés y tenga los conocimientos básicos del idioma	Gerencia de Ventas	INTECAP	E-learning	Asesores de Ventas	1a. y 2a./Dic 1a. Y 2a./Mar 2a. A 4a./Abr 1a. Y 2a./May 1a. A 4a./Jun	16:00 hrs a 17:30 hrs Lunes Miércoles y Viernes	Q 500.00
Conocimiento del Mercado Editorial	Que el Asesor conozca las necesidades propias del gremio editorial en el mercado	Gerencia de Ventas	Gerencia de Ventas	Presencial	Asesores de Ventas	3a. y 4a./Mar	14:00 hrs a 17:00 hrs Jueves y Viernes	Q
Conocimiento del Sistema Educativo	Que el asesor conozca las novedades, leyes y especificaciones del Sistema Educativo de Guatemala	Gerencia de Ventas	Depto. De Formación Docente	Presencial	Asesores de Ventas	1a. y 2a./Mar	15:00 hrs a 17:00 hrs Martes y Jueves	Q
Diplomado en Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral	Que la Gerencia de Ventas conjuntamente con el depto. De RRHH se involucren en el tema de las Competencias Laborales para su implementación	RRHH	INTECAP	Presencial	Gerencia de Ventas y Depto. De RRHH	1a. A 4a./Mar 1a./Abr	08:00 hrs a 13:00 hrs Sábados	Q 1.200.00
Total de Valores Unitarios en Capacitaciones y Actualizaciones								Q 2.200.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 11
Responsables y resultados esperados de la propuesta de implementación
de competencias laborales
Departamento de Ventas de una Editorial

No.	Propuestas	Responsable de ejecución	Resultados esperados
1	Implementación, operación y evaluación de la implementación de competencias laborales básicas, genéricas y específicas	Recursos Humanos y Gerencia de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el flujo de información. 2. Mayor compromiso y responsabilidad de y con los trabajadores. 3. Disponer de recurso humano competente. 4. Mejorar la gestión del recurso humano. 5. Mejora de calidad, productividad y competitividad del Departamento de Ventas
3	Registro y medición de competencias laborales básicas, genéricas y específicas	Gerencia de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar las necesidades de formación. 2. Medición de progresos y estancamientos. 3. Promociones y oportunidad de carrera en la empresa
4	Programa de capacitación y actualización	Recursos Humanos y Gerencia de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora del clima organizacional. 2. Motivación de los Asesores de Ventas 3. Mejorar el desempeño de las funciones de los Asesores de Ventas

Fuente: Elaboración propia

Referencias

Libros

1. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, **Gestión por Competencia Laboral**, 2003, Guatemala. 2ª. Edición. 382 páginas.
2. Universidad Panamericana de Guatemala, **Guía PED**, 2010
3. Alles, Martha. **Gestión por competencias “El diccionario”**. Editorial GRANICA, 2006. Buenos Aires, Argentina. 2ª. edición. 304 páginas.
4. Bernal Torres, César Augusto. **Metodología de la investigación**. Pearson Education, 2006. México. 2ª. Edición. 286 páginas.
5. Franklin B. (2004) *Organización de empresas*. (2ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Páginas Web

1. Spencer, Lyle. y Spencer, Signe (2003). **Competencias para el trabajo. Modelos para un rendimiento superior**. de <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>
2. www.oit.org
3. www.monografias.com
4. www.upana.com.gt
5. www.redalyc.uaemex.mx
6. www.oitcinterfor.org

ANEXOS

ANEXO 1
Cuestionario



Universidad Panamericana de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida

Instrucciones

De acuerdo a su experiencia y conocimientos califique el grado de importancia de cada ítem bajo la siguiente escala:

1 Innecesario **2** Poco Importante **3** Importante **4** Muy Importante **5** Indispensable

	Escala				
	1	2	3	4	5
Aplicación Matemática Comprensión y manejo de los aspectos cuantitativos (números, magnitudes y medidas, etc.)					
Dominio de Lectura Comprensión del lenguaje en cuanto a sonidos y letras. (Interpretar textos como instructivos, documentos, reportes, libros, graficas, diagramas, esquemas, catálogos, etc.)					
Adaptación al Ambiente Actitud en cuanto a la conciencia de pertenecer a un grupo social con normas, valores y comportamientos y la adaptación de estos al desempeño de funciones y actividades al entorno laboral.					
Dominio de la Escritura Aplicación de la comunicación por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos de una forma lógica y coherente.					
Comunicación Oral Elocuencia para expresarse verbalmente como también escuchar a otros para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.					
Localización de la Información Capacidad de informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua.					
Planificación de Actividades Establecimiento de objetivos y metas.					
Calidad en el Trabajo Cumplimiento de sus funciones de acuerdo a estándares establecidos.					
Administración de Actividades Conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección con el propósito que las tareas asignadas que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos.					
Administración de la Información Capacidad de recibir, transformar, transmitir y analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles.					
Trabajo en Equipo Comparte y estimula las acciones de dar y recibir información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.					
Servicio al Cliente Productos o Servicios que permiten satisfacer necesidades y expectativas al cliente interno y externo.					
Productividad en el Trabajo Optimización en forma eficaz y eficiente de los recursos para brindar productos y servicio de calidad con mínimo costo y mayor beneficio.					

	Escala				
	1	2	3	4	5
Innovación en el Trabajo Capacidad de proponer ideas, mecanismos, estrategias y técnicas.					
Uso de Tecnología Manejo y utilización de equipo, herramientas y programas operativos para mejora de las actividades de información y comunicación.					
Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral Condiciones de higiene, planificación familiar, gestión de recursos naturales, conservación, eficiencia de la energía y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional					
Conocimiento del Mercado Los productos y servicios que empresas con igual o semejante oferta producen y distribuyen					
Conocimiento del Cliente Las necesidades peculiares de cada cliente en cuanto lo que esperan o exigen					
Información didáctica, psicológica pedagógica y Curricular Conocimientos básicos de las teorías y currículo nacional base					
Conocimiento del entorno cultural y social Las situaciones que el país vive actualmente como aspectos culturales generales					
Conocimiento de segundo idioma Conocimientos básicos del Idioma Ingles					
Experiencia Laboral Conocimientos significativos en cuanto al gremio editorial					
Relaciones Interpersonales Establecimiento de relaciones fuera de lo comercial					

Si considera que hay algún otro aspecto importante, indique cual es y el grado de importancia

Escala				
1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2

Guía de Observación



Universidad Panamericana de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida

GUIA DE OBSERVACION

Objetivo: Detectar por esta herramienta el comportamiento, hábitos, costumbres y procedimientos que realizan los vendedores en sus actividades diarias.

ASESOR	
Nombre del Asesor	
Criterio de Observación	Registro de la Observación
Conocimiento de Producto	
Uso y manejo de la tecnología	
Uso y manejo de recursos comunicativos.	
Resultados históricos	
Expresión verbal	
Solución de problemas	
Cultura General	

ANEXO 3

Guía de Entrevista



Universidad Panamericana de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida

GUIA DE ENTREVISTA

Instrucciones:

De acuerdo a su experiencia y conocimientos solicito pueda dar respuestas a cada una de las preguntas.

GERENTE DE VENTAS	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cree que el equipo de ventas es adecuado en criterios de profesionalización?	
2. ¿Cree que el equipo de ventas es adecuado en criterios de experiencia?	
3. ¿Cuál sería el perfil ideal de un Asesor de Ventas?	
4. ¿Qué criterios evalúa principalmente en la entrevista de trabajo?	
5. ¿Qué cree que es más importante para la contratación de un Asesor de Ventas? Experiencia Grado Académico Carisma	