



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

PROPUESTA Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES COMPETENCIALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

TRABAJO FINAL DE GRADO

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ANA IZQUIERDO SEBASTIÁ

TUTORA: ESTER GUIJARRO TARRADELLAS

COTUTORA: MARÍA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN

CURSO ACADÉMICO: 2016-2017



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Resumen TFG	5
1.2. Objeto del trabajo	8
1.3. Objetivo del trabajo	9
1.4. Justificación TFG	10
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	11
2.1. Introducción	11
2.2. La empresa	12
2.2.1. Descripción de la estructura organizativa de la empresa	14
2.3. Departamento comercial	17
2.3.1. Descripción de la estructura organizativa del departamento comercial.....	18
2.4. Problemas en el departamento comercial	20
3. METODOLOGÍA	23
3.1. Definición de las fases seguidas en el desarrollo del trabajo.	23
3.1.1. Diseño y elaboración del análisis de puestos de trabajo	23
3.1.2. Realización de la descripción de los puestos de trabajo.....	32
3.2.3. Realización de la especificación de los puestos de trabajo	35
3.2.4. Realización del plan de formación y desarrollo	37
4. RESULTADOS DE LOS ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	38
4.1. Descripción detallada del puesto de supervisor	39
4.1.1. Documento DPT del puesto de supervisor.....	39
4.1.2. Documento EPT del puesto de supervisor	42
4.2. Descripción detallada del puesto de jefe de equipo	44
4.2.1. Documento DPT del puesto de jefe de equipo	44
4.2.2. Documento EPT del puesto de jefe de equipo.....	46
4.3. Descripción detallada del puesto de comercial	48
4.3.1. Documento DPT del puesto de comercial.....	48
4.3.2. Documento EPT del puesto de comercial	50
5. PROPUESTAS DE MEJORA	52
5.1. Introducción	52
5.2. Plan de formación y desarrollo	52
5.2.1. La formación.....	53
5.2.2. El desarrollo.....	54
5.2.3. Diseño de los planes de formación y desarrollo	54
5.3. Creación departamento de recursos humanos	59
6. CONCLUSIONES	63
7. BIBLIOGRAFÍA	65
8. ANEXOS	66
8.1. ANEXO 1: Diccionario de competencias	66
8.2. ANEXO 2: Cuestionarios rellenados por los ocupantes de los puestos.	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logotipo de la empresa. Fuente: Google.	11
Ilustración 2. Ubicación actual de la empresa PTV Telecom en Valencia. Fuente: Google maps.	12
Ilustración 3: Descripción de la estructura organizativa de la empresa. Fuente: elaboración propia.....	14
Ilustración 4. Estructura organizativa del departamento comercial. Fuente: elaboración propia.....	18
Ilustración 5: Fases de la metodología. Fuente: elaboración propia	25
Ilustración 6: Fases para la realización de un APT. Fuente: elaboración propia.	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de formación para los comerciales. Fuente: academia Lenguas Vivas y Fomento Profesional	57
Tabla 2: Plan de formación para los supervisores del departamento comercial. Fuente: academia Lenguas Vivas y Fomento Profesional.....	58
Tabla 3: Responsable departamento recursos humanos. Fuente: calculatuseldo.com	61
Tabla 4: Empleado departamento recursos humanos. Fuente: calculatuseldo.com ..	62



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen TFG

El presente TFG se realiza en el departamento comercial de una empresa del sector de las telecomunicaciones, PTV Telecom, en la cual la autora de este trabajo ha realizado prácticas de empresa curriculares y extracurriculares desde septiembre del 2016 a julio del 2017.

El trabajo se divide en 8 capítulos. El presente, donde se explican los objetivos junto con el objeto de este TFG, un breve resumen del trabajo y la justificación del mismo.

El segundo capítulo detalla una descripción de la situación actual de la empresa junto con una descripción de los departamentos de la compañía mediante un organigrama y su consecutiva explicación. Seguidamente se analiza el departamento objeto de estudio, el departamento comercial, con una descripción detallada de los puestos del departamento mediante un organigrama y por último una enumeración de los problemas que plantea este departamento tan problemático actualmente.

En el tercer capítulo se detalla el proceso que debería llevar a cabo el personal de recursos humanos para conocer tanto el perfil del puesto de trabajo como de los trabajadores que necesita/tiene la empresa. En primer lugar se recaba la información mediante un análisis de puestos de trabajo (APT). A continuación se realiza la descripción del puesto de trabajo (DPT) y la especificación del puesto de trabajo (EPT) con la información obtenida en los APT's. Por último, se crean los planes de formación teniendo en cuenta las competencias necesarias para el puesto de trabajo con los perfiles de los empleados de la empresa.

La técnica utilizada en este trabajo ha sido mediante la realización de un cuestionario, el cual resulta económico y sencillo de llevar a cabo. La muestra que se utiliza es pequeña (2 supervisores, 2 jefes de equipo y 2 comerciales del departamento comercial). Otra forma de obtener una información muy valiosa para la confección de

este trabajo ha sido el contacto diario que la autora de este TFG ha podido mantener con todos los trabajadores tanto del departamento comercial como del de formación, de esta forma se ha podido conocer en primera persona los problemas y deficiencias que acontecen.

El cuarto capítulo muestra los EPT y DPT completados a partir de los resultados obtenidos de los APT's y de las entrevistas realizadas a los empleados, que como se ha comentado anteriormente fueron elegidos aleatoriamente.

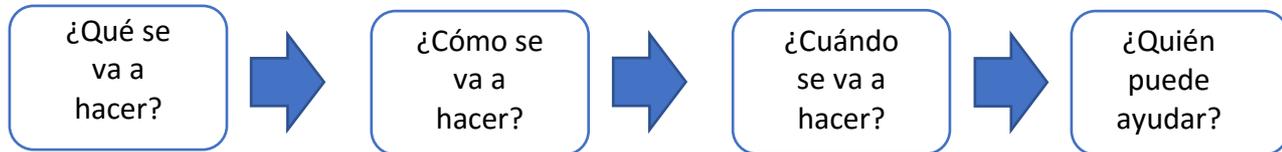
El quinto capítulo presenta las propuestas de mejora mediante el plan de formación que deberían tener los comerciales de esta compañía junto con las etapas del mismo. Y por último, se ha creído necesario crear un nuevo departamento de recursos humanos, el cual deberá encargarse de llevar a cabo la metodología anteriormente expuesta con el objetivo de mejorar los problemas encontrados en el departamento y conseguir un mejor funcionamiento y coordinación, ya no solo en el departamento comercial, sino dentro de toda la compañía, para que ofrezca las herramientas necesarias y así alcanzar los objetivos impuestos por la empresa de una manera eficaz y a la altura de las empresas líderes dentro del sector.

El sexto capítulo muestra las conclusiones obtenidas tras la realización de este trabajo final de grado.

El séptimo capítulo detalla la bibliografía utilizada en el TFG necesaria para su desarrollo.

Y por último, se encuentran los anexos donde se muestra un diccionario de competencias de gran utilidad para un comercial elaborado por la autora del TFG y de donde se han elegido las competencias para la creación de los APT's. También se adjuntan los cuestionarios rellenados por los empleados del departamento, que han ayudado a definir los problemas destacados para su consecutiva propuesta de mejora mediante unas técnicas estudiadas, que han sido de gran utilidad para el desarrollo del trabajo fin de grado.

La autora de este TFG se ha planteado unas preguntas que han sido de gran utilidad para el desarrollo del presente trabajo:



1. ¿Qué se va a hacer?

Lo primero que se hará, será informarse sobre el sector que se va a tratar, para hacer el análisis y descripción de puestos de este trabajo, las características que tiene y las competencias que debe tener un buen comercial para lograr sus objetivos de una manera eficiente. Una vez familiarizados con el tema, se realizará una breve introducción de la empresa y su estructura organizativa y después se centrará en el departamento comercial con su análisis y estructura organizativa junto con su relación con los distintos departamentos de la empresa para poder localizar el problema de su mal funcionamiento y coordinación, y de esta manera lograr mejorarlos mediante unas propuestas de mejora.

2. ¿Cómo se va a hacer?

Los métodos que se utilizarán para ver de donde procede el problema serán: la observación diaria gracias a las prácticas realizadas dentro de la empresa, unos cuestionarios efectuados a los 2 supervisores del departamento, 2 jefes de equipo y 2 comerciales elegidos aleatoriamente y por último se hablará con los profesionales destacados en la empresa, que serán de gran ayuda para familiarizarse más con el departamento y conocer más en profundidad la raíz del problema.

3. ¿Cuándo se va a hacer?

El análisis de este trabajo sobre el departamento comercial de una empresa de telecomunicaciones, se realiza durante las prácticas hechas en la empresa durante un periodo de 10 meses.

4. ¿Quién puede ayudar?

Las personas que son de gran utilidad para realizar este análisis son los propios empleados de la empresa, desde los responsables de cada departamento, los supervisores de los comerciales, los propios comerciales y el formador de los mismos, junto con mi tutora de practicas y actual responsable administrativa de la empresa y mi tutora del TFG Ester Guijarro.

Una vez respondidas estas preguntas se procedera a:

1. **SELECCIONAR EL PROBLEMA:** El problema, que se plantea en este trabajo de estudio, es la poca coordinación y el problemático funcionamiento que tiene el departamento comercial de una empresa de telecomunicaciones para lograr sus objetivos de una manera eficiente.
2. **ANALIZAR LAS CAUSAS EN SU RAÍZ:** Las causas, que provocan este mal funcionamiento y que no se consigan los objetivos del departamento.
3. **SELECCIONAR LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS:** para analizar los puestos de trabajo, que será mediante un cuestionario (APT), ya mencionado anteriormente para poder obtener el DPT y EPT, y así lograr desarrollar un plan de formación eficaz.
4. **PROPUESTA DE MEJORA:** mediante un plan de formación a los comerciales del departamento objeto de estudio y la creación de un potente departamento de recursos humanos.

1.2. Objeto del trabajo

El objeto de este trabajo es el análisis de los perfiles competenciales del departamento comercial de una empresa del sector de las telecomunicaciones, para una posterior propuesta de mejora, que ayude a mejorar el servicio y la coordinación con el resto de departamentos y el rendimiento de los trabajadores del departamento de estudio, mediante unas técnicas de formación estudiadas durante el grado.



1.3. Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo clave del departamento comercial y elaborar sus perfiles competenciales, distinguiendo entre las competencias genéricas de todo el departamento y las específicas de cada puesto, mediante unas técnicas estudiadas, como puede ser un análisis de puestos de trabajo seguido de unas propuestas de mejora junto con su plan de formación.

Se entiende por perfil competencial el conjunto de comportamientos, capacidades, y habilidades requeridos para desempeñar de forma satisfactoria un puesto de trabajo.

Objetivos del perfil competencial:

- Evaluar el potencial
- Sincronizar la estrategia de recursos humanos con la de la empresa
- Mejorar la adecuación puesto-persona
- Detectar necesidades de formación y gestionar los planes de formación complementaria
- Evaluar el desempeño

Para un mejor entendimiento, se debe saber que son las competencias: las competencias son los conocimientos, actitudes y habilidades que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la empresa desea desarrollar y reconocer entre sus empleados para el logro de los objetivos pautados.

Cada competencia se desarrolla en “el referente de las competencias”, que describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad, e incluye los indicadores de actuación y de resultado, y los recursos asociados.

Para lograr estos objetivos tendremos que ver el funcionamiento y actividad actual de la empresa junto con su organigrama y después centrarnos en el departamento comercial relacionado con el departamento de formación de los comerciales centrándolo fundamentalmente en el área de los recursos humanos por ser esta la temática del mismo.

1.4. Justificación TFG

La elaboración del presente TFG ha surgido tras la realización de las prácticas en empresa curriculares y extracurriculares en la empresa PTV Telecom, dedicada al sector de las telecomunicaciones, dentro del departamento administrativo, el cual esta en continuo contacto con el comercial, objeto de estudio del presente TFG.

Tras realizar dichas prácticas durante 10 meses, y estar en contacto diario con el funcionamiento de la empresa, la autora de este trabajo final de grado ha podido apreciar las deficiencias que presenta el departamento comercial, así como el departamento de formación que a su vez hace las funciones de recursos humanos, el cual tiene una relación directa con el departamento comercial.

Debido a la descoordinación y falta de planificación entre estos dos departamentos, hace que la parte mas importante de la compañía sea muy inestable, ya que existe una gran rotación de personal, por lo que no se consigue crear un clima de compañerismo y pertenencia a la empresa. Esto conlleva irremediamente a que la mayoría de los comerciales no consigan sus objetivos particulares y por lo tanto tampoco el objetivo establecido para la organización.

Por ello, se decide realizar un análisis exhaustivo del departamento comercial, donde se analizan los puestos de trabajo mediante técnicas estudiadas durante el grado y de esta forma plantear unas propuestas de mejora que ayuden a erradicar los problemas de la compañía.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Introducción

PTV Telecom es una empresa de telecomunicaciones nacida en los años 80 dedicada a la televisión por cable. En el año 2001, amplió su línea de negocio dentro del sector ofertando telefonía e internet con red propia. Posteriormente en 2013 y aprovechando su dilatada experiencia, decidieron completar su oferta con la telefonía móvil, por lo que actualmente disponen de un servicio integral englobando todos los productos que una operadora de telecomunicaciones puede ofertar a clientes particulares como al sector profesional.



Ilustración 1. Logotipo de la empresa. Fuente: Google.

Se caracteriza por ofrecer el mejor servicio al mejor precio, con una filosofía de empresa cercana al cliente: transparencia, calidad, labor de servicio, cercanía, y grandes precios.

La empresa se encuentra en un continuo crecimiento y ofreciendo una variedad de promociones cada vez más amplia al mismo nivel que sus principales competidores como son Vodafone o Movistar. Actualmente cuenta con cinco sedes ubicadas estratégicamente en Córdoba, Sevilla, Málaga, Valencia y Madrid, proporcionando empleo a más de 500 empleados.

Además, es una de las pocas operadoras españolas que cuenta con una red propia de telecomunicaciones, algo que le ha permitido ser una empresa muy competitiva y ofrecer una excelente relación calidad/precio al disponer de infraestructuras propias. Es uno de los principales operadores de cable que ofrece servicios integrados de comunicaciones de banda ancha en las principales capitales de la geografía nacional.

PTV Telecom posee red propia de fibra óptica, lo que le ha permitido ofrecer telefonía, internet de banda ancha y televisión con las mejores condiciones que se pueden encontrar dentro del sector. Opera con los sistemas más fiables del mercado, porque trabaja con marcas de reconocido prestigio internacional y con las últimas innovaciones tecnológicas. Anualmente destina una importante partida a investigación y desarrollo y ha sido pionera en España en ofrecer telefonía de acceso directo con tecnología IP (protocolo de internet) al cliente final.

2.2. La empresa

En el trabajo nos vamos a centrar en la Comunidad Valenciana, especialmente en Valencia, ya que es la única ciudad de la comunidad con red de PTV. La empresa cuenta con una sola sede en Valencia, situada céntricamente en la calle Ciudad de Mula 16. El próximo año será trasladada a una nave a las afueras de la ciudad con unas dimensiones notablemente más grandes, debido al crecimiento continuo en el que se encuentra.

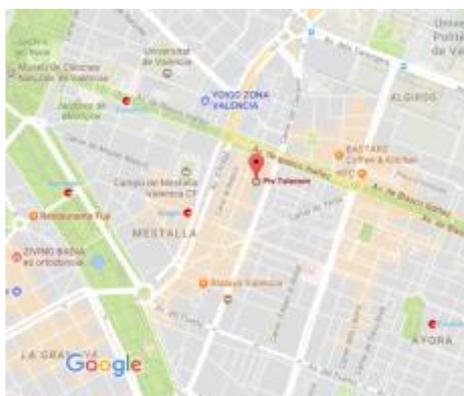


Ilustración 2. Ubicación actual de la empresa PTV Telecom en Valencia. Fuente: Google maps.



PTV Telecom al igual que el resto de empresas de telecomunicaciones, cuenta con un servicio de atención al cliente para resolver cualquier tipo de problema relacionado con la facturación, con tarifas, con avería técnica; etc. Además, como bien hemos dicho anteriormente una sede física donde el cliente podrá acudir para cualquier tipo de información o problema, que el personal especializado le podrá ofrecer o solucionar.

El cliente de PTV contará con una serie de tarifas y promociones siempre sin permanencia, algo que caracteriza a esta empresa respecto al resto de la competencia. El cliente que desee obtener el servicio de la compañía, lo podrá hacer mediante el teléfono de servicio al cliente, físicamente en la tienda o bien, mediante el servicio de comerciales que ofrece la empresa, el cual va a ser el objeto de estudio principal en este trabajo.

2.2.1. Descripción de la estructura organizativa de la empresa

Para entender mejor la distribución de la empresa y cómo funciona lo primero que se muestra es una descripción de la estructura organizativa de la compañía mediante un organigrama y su consecutiva explicación.



Ilustración 3: Descripción de la estructura organizativa de la empresa. Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la figura 1, existe un director general, que además de ser el dueño de la empresa, es el que dirige la sede en Valencia. Él va todos los jueves



de las semanas y se reúne con cada uno de los departamentos para un seguimiento semanal de la compañía.

Podemos observar que existen 7 departamentos diferentes, cada uno de ellos coordinado o supervisado por una persona, la cual tiene a su cargo a unos trabajadores.

A continuación, se describen cada uno de dichos departamentos:

- **Departamento administrativo:** en él existe una responsable, que también es la encargada de revisar y grabar los contratos que los comerciales le entreguen, además de todas las gestiones administrativas que caracteriza su puesto de trabajo. Junto con la responsable del departamento hay una persona especializada en cobros, así como dos personas que se encuentran en la recepción de la empresa para dar una atención al cliente más personalizada y resolver cualquier tipo de problema que un cliente pueda tener. Ellas pueden dar de baja a un cliente si lo desea y también pueden grabar algún contrato si alguna persona se muestra interesada en contratar los servicios de la compañía.
- **Departamento de instalación:** está formado por un coordinador y 5 instaladores a su cargo, los cuales se encargan de ir a las casas de los clientes para instalar los servicios que el coordinador le haya asignado a cada uno de ellos. El instalador solo puede instalar al cliente lo que este haya indicado en el contrato firmado, y también podrá resolver cualquier tipo de problema que el consumidor tenga con los servicios en cualquier momento del contrato con la compañía.
- **Departamento de reforma:** formado por un coordinador, el cual se encarga de revisar que todo el trabajo este realizado correctamente. De él dependen los jefes de obra los cuales tienen a su cargo a un grupo de cableadores y fusionadores. Estos son los encargados de poner todo el cableado autorizado y permitido por la ciudad, para que los clientes reciban el servicio de la mejor

forma posible y correctamente. Estos puestos de trabajo tienen la particularidad de que la mayor parte de su trabajo está realizado por las noches de madrugada para no molestar a los ciudadanos.

- **Departamento de diseño:** formado por un coordinador y a su cargo 2 personas encargadas de resolver cualquier tipo de incidencia con coberturas y zonas donde no hay red. Estas zonas no habilitadas con el servicio que ofrece la empresa, serán gestionadas con su posible habilitación, si así se permite y su consecutivo aviso al cliente con la información de cuánto tiempo tardará en tener el servicio.
- **Departamento técnico:** formado por un coordinador y 3 técnicos a su cargo.
- **Departamento comercial:** formado por 4 áreas cada una de ellas coordinada por un supervisor. Dentro de cada área pueden formarse jefes de equipo que el supervisor proponga y que tienen que ser autorizados por superiores, los cuales tienen a su cargo y dirección a un grupo de comerciales. Este departamento es en el que se va a centrar este trabajo y que se explicará en profundidad en los siguientes apartados y durante todo el trabajo.
- **Departamento de formación:** este departamento está formado por una sola persona, que es el formador de los comerciales. Él se encarga también de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa, por no existir en esta un departamento de recursos humanos, de modo que este es el responsable de seleccionar a las personas que se presenten al puesto y sean idóneas para ello. Les hace una entrevista personal con su consecutiva selección, y después en grupo a los seleccionados les explica en qué consiste el puesto de trabajo. También reciben un curso de formación teórico, con una duración de una semana, para su consecutiva formación práctica en el área comercial a la que se haya asignado el futuro comercial.

2.3. Departamento comercial

Como se ha indicado anteriormente, el objeto de estudio de este trabajo es el departamento comercial, por ser este un motivo de continuo conflicto en la empresa. A continuación, se presenta una breve descripción de qué es un comercial y en qué consiste su puesto de trabajo y las funciones que tiene a su cargo dentro de la empresa. Obviamente, la descripción detallada de este puesto es el objetivo de este TFG y se presentará en los siguientes capítulos.

Un agente comercial es un vendedor autónomo por cuenta propia. Los agentes comerciales no son empleados asalariados sino comerciales independientes que intermedian entre la empresa que ofrece sus productos o servicios y los clientes que los demandan y tienen capacidad para comprarlos. Cuando una empresa quiere poner un producto en el mercado, una de sus primeras decisiones será la localización de un agente comercial. Un comercial tiene que tener un conocimiento del mercado en el que va a trabajar.

A la empresa no le supone un coste fijo, no son asalariados, sino profesionales independientes, con estatuto de trabajador autónomo y que están ligados al empresario mediante un mandato.

Las funciones que presenta un agente comercial son:

- **Informar** a todo tipo de cliente sobre el producto o servicio que quiere ofrecer, vendiéndolo siempre de la mejor forma posible haciendo comparaciones con el resto de empresas del sector.
- **Presentar** el servicio de la empresa, explicando todas las características y ventajas en comparación al resto del mercado.
- **Negociar** con el cliente sobre el servicio y el precio.

- **Cerrar la operación**, en este caso, mediante la firma del cliente del contrato de servicios que ha solicitado.

2.3.1. Descripción de la estructura organizativa del departamento comercial

Para entender mejor la distribución del departamento comercial, en el cual está centrado este TFG, y en cómo funciona, lo primero que se muestra es una descripción de la estructura organizativa del departamento mediante un organigrama y su consecutiva explicación.

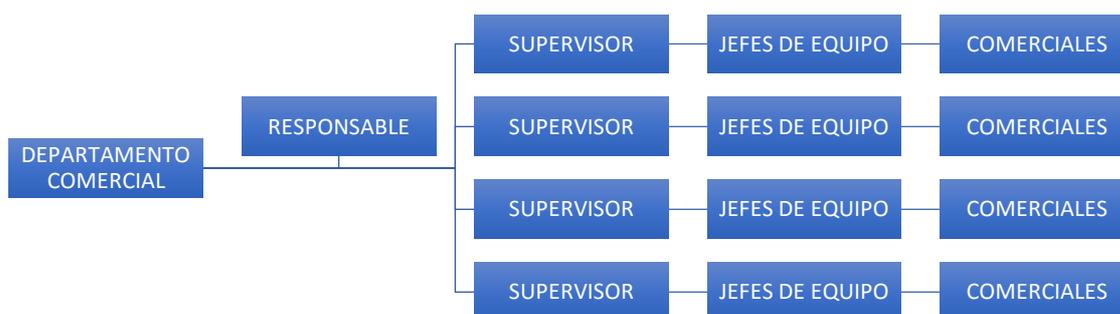


Ilustración 4. Estructura organizativa del departamento comercial. Fuente: elaboración propia

La figura 2 presenta el actual organigrama del departamento comercial. Tal y como se observa, existen 4 supervisores dentro del departamento los cuales tienen asignada una zona geográfica diferente dentro de la ciudad de Valencia. Su principal función es coordinar a los comerciales que han sido asignados por el encargado del departamento de formación. Cada supervisor tiene de media a unos 15 comerciales a su cargo de los cuales elige a unos jefes de equipo (entre dos o tres), autorizados por el responsable del departamento, de entre todos los comerciales para que cada uno de ellos forme su equipo de comerciales, a los cuales tendrá que supervisar el trabajo que hagan.



La responsable de todos los departamentos comerciales, inclusive el de Valencia, es la encargada de autorizar la asignación de jefes de equipos a propuesta de los supervisores en cada área. También es la responsable de cualquier autorización a la hora de contratar a un comercial que ya haya estado en la empresa y que haya ocasionado algún tipo de conflicto o no haya sido el adecuado para el puesto por alguna circunstancia personal, laboral o social.

Este departamento no tiene ningún responsable en la sede de Valencia, por lo que la responsable del departamento administrativo es la encargada de coger todos los contratos hechos por los comerciales cada día y entregados por el supervisor de cada área. Ella procede a su revisión, seguida de su grabación en caso de que cumplan con las características que la empresa impone, en el caso que algún contrato no cumpla estas características se devuelve al supervisor de cada área, el cual tiene que esperar a que el jueves venga el director de la empresa para su posible autorización o resolver el problema para la grabación del mismo.

Todos los supervisores cuentan con un sueldo fijo más incentivos por conseguir un objetivo de ventas de contratos al mes. Los comerciales en esta empresa son considerados “falsos autónomos”, ya que cobran un sueldo base de 300€ en el caso de no llegar al objetivo propuesto por la empresa de producción al mes, que son 20 contratos. En el caso de que lleguen al objetivo cobran por comisión de la producción que hayan obtenido. Su salario se basa en una escala por objetivos: en el caso de llegar a ciertos puntos de la escala, la comisión que reciben por contrato grabado e instalado sube de precio. También cobran dietas por producir 2 contratos en un día.

Los comerciales de cada área son asignados por el departamento de formación, por ello que este departamento tenga tanta relación con el comercial. Al curso de formación puede apuntarse cualquier persona interesada en el puesto de trabajo. Todas las personas que se han apuntado, son entrevistadas y de ahí son elegidos por el formador aquellos que son idóneos para el puesto. Los elegidos realizan durante una

semana un curso de formación donde se les enseña el puesto de trabajo y en qué consiste. Reciben una formación teórica de una duración de una semana, ya que la práctica la recibirán cuando estén en el área comercial asignada en el caso de aceptar el puesto de trabajo. La gente no interesada en el puesto tras el curso se va y la gente que desee quedarse tendrá que firmar el contrato como comercial, seguidamente autorizado por la responsable y cuando se haya dado de alta podrá salir a la calle en busca de clientes con el resto de sus compañeros del área que se les haya asignado.

2.4. Problemas en el departamento comercial

En los últimos años se ha experimentado un aumento en la demanda de este tipo de puestos de trabajo, sin embargo, es importante destacar que para lograr el éxito en el puesto de comercial uno de los requisitos fundamentales es conocer el sector en el que se trabaja.

Debido a la crisis, y que no se solicita tener una formación específica para ejercer esta profesión, muchos parados se han visto obligados a introducirse dentro de este sector tan sacrificado como es ser comercial.

La mayoría de los comerciales disponen de poca credibilidad, así como un bajo conocimiento sobre el producto y servicios que ofrecen tanto ellos como su competencia donde el único objetivo de la mayoría es vender cuanto más mejor, sin importar las necesidades reales del cliente final.

Debido a la falta de experiencia y la dificultad del puesto existe una gran rotación en el mismo. Es un empleo para aquellos que tengan unas grandes habilidades sociales y sean capaces de hacer un gran número de contactos ya que esto les conducirá a conseguir su principal objetivo: vender. Se trata de uno de los trabajos más orientados a resultados, y cuyos trabajadores reciben una mayor presión por alcanzar los objetivos.



El departamento comercial en la compañía PTV Telecom es el que mayor número de conflictos genera. En gran medida se debe a la corta y mala formación que se les imparte, generando una gran rotación dentro del departamento, lo que no ayuda a fomentar una estabilidad dentro de la empresa, ya que los comerciales deberían ser los pilares principales en los que se sustente PTV Telecom.

Además, debido a su descoordinación con el departamento de formación no se obtienen los resultados esperados tanto en la calidad de las habilidades de los empleados como en el número final de contratos firmados.

Los problemas fueron detectados gracias a la relación que día a día tiene el departamento administrativo (del que la autora del TFG formó parte) con el comercial, además como se muestra en la metodología, se realizó un cuestionario a 2 supervisores, 2 jefes de equipo, así como a 2 comerciales elegidos aleatoriamente y de forma anónima, para la consecutiva realización de un análisis del puesto de trabajo (APT). Tras el análisis del APT y la relación diaria con el departamento se definen los siguientes problemas:

- **Baja demanda del puesto de comercial.** Pese a la crisis no existe una gran demanda de este tipo de puestos de trabajo debido a la mala fama del que goza y menos aún de personal cualificado y con experiencia dentro del sector.
- **Falsas expectativas por parte del trabajador.** El perfil del trabajador que recibe la compañía es de persona joven y poco formada, que creen que con facilidad conseguirán firmar un gran número de contratos pese a no tener experiencia previa, por lo que al poco tiempo de permanecer en el puesto de trabajo se desaniman al no conseguir las expectativas que tenían previstas.
- **Formación de mala calidad.** La formación de los comerciales es de muy mala calidad y corta ya que aprenden a realizar los contratos en la calle junto a otros empleados, la falta de una buena formación teórica lleva a que numerosos

contratos estén mal cumplimentados y que falte documentación por aportar. Además, no reciben ningún tipo de formación técnica, de técnicas comerciales ni sobre las promociones que oferta la compañía en cada momento.

- **Inestabilidad dentro del departamento.** Debido a lo anteriormente expuesto, existe una gran rotación de empleados ya que es un trabajo muy duro y poco gratificante donde se deben realizar muchas horas para conseguir obtener los resultados esperados. Por ello, no existe el buen clima que debería haber dentro del departamento.
- **Conflictos con las retribuciones de los comerciales.** Durante la selección de personal no se explica claramente el sistema de retribución, por lo que en numerosos casos los empleados se dirigen al departamento que lleva la contabilidad exigiendo una explicación sobre su facturación.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se va a detallar el proceso que debería llevar a cabo el personal de recursos humanos para conocer tanto el perfil del puesto de trabajo como de los trabajadores que necesita/tiene la empresa. De esta manera se podrá conocer si hay deficiencias, y en este caso se desarrollarían planes de formación para esos empleados con el objetivo de que estén en continuo crecimiento tanto profesional como personalmente.

3.1. Definición de las fases seguidas en el desarrollo del trabajo.

En este apartado se muestran las diferentes fases de la metodología utilizada en este trabajo y explicación de cada una de ellas.



Ilustración 5: Fases de la metodología. Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Diseño y elaboración del análisis de puestos de trabajo

Como se ha explicado anteriormente, el primer paso para la realización de este trabajo es la recopilación de la información referente a cada puesto del departamento comercial, es decir, la realización de un APT de los puestos del departamento objeto de

estudio. En el desarrollo del APT que se lleva a cabo en este trabajo existen varios sujetos implicados, tomando como base a (Villoria Mendieta, y otros, 2009) se expone:

Sujetos implicados en un análisis de puestos de trabajo

- **El ocupante del puesto:** En este caso es la fuente de información más importante, como es el comercial, jefe de equipo y supervisor
- **El superior del ocupante:** Para conocer la realidad del departamento, la autora de este TFG introdujo una serie de preguntas en cada puesto de trabajo sobre los empleados que tenían a su cargo.
- **El analista de puestos:** La autora de este TFG es quién ha elaborado los cuestionarios para llevar a cabo el análisis y posteriormente analizar la información aportada por los mismos para elaborar los documentos DPT y EPT con cada uno de los puestos.
- **Departamento de recursos humanos:** En nuestro caso este departamento estaría sustituido por el departamento de formación, que es el que hace el papel de selección y reclutamiento del personal comercial de la empresa.

A continuación, se exponen en este apartado las fases y objetivos que se pretenden cubrir en cada una de ellas en la realización de dicho APT.

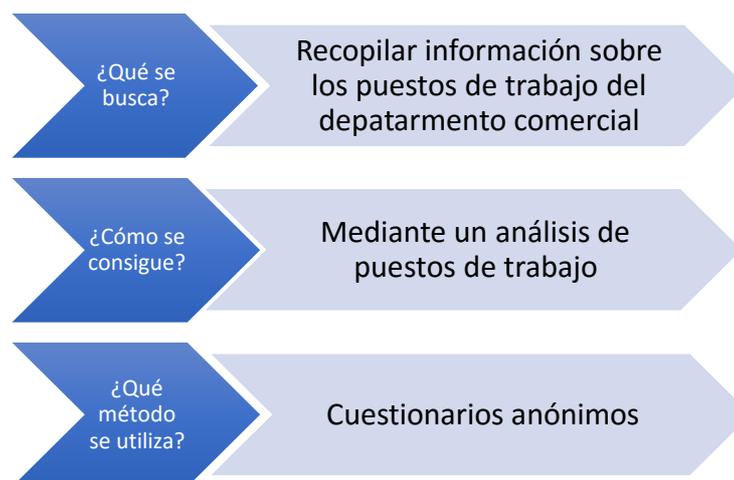


Ilustración 6: Fases para la realización de un APT. Fuente: elaboración propia.



Para empezar a llevar a cabo un APT en una organización específica el primer paso es decidir para qué propósito se va a usar la información aportada. En el caso de este TFG el análisis de puestos será una herramienta para saber en qué consiste y que requerimientos tiene cada puesto dentro del departamento comercial, así como sus obligaciones, habilidades y competencias adecuadas a cada uno de los puestos. En consecuencia, el APT que en este trabajo se realiza va enfocado al diseño de formación adecuada de los empleados del departamento comercial, para que puedan llegar a conseguir unos objetivos en la empresa, cumpliendo una serie de competencias necesarias en el puesto y de una manera eficiente, solventando algunos de los problemas anteriormente expuestos.

Una vez decidido el propósito de la elaboración del APT, es crucial obtener información acerca de la organización en la que se va a realizar, en concreto en el departamento comercial de una empresa de telecomunicaciones.

Este APT, como ya se ha mencionado, se realiza en el departamento comercial de la empresa de telecomunicaciones PTV Telecom. Para establecer un primer contacto se realiza una entrevista abierta con la responsable del departamento administrativo, para contar con el apoyo de la alta dirección e informar a los que serán los sujetos implicados, en este caso el departamento comercial junto con los diferentes puestos que lo componen, en especial, los comerciales. Una vez informados todos los empleados implicados de la compañía, se procede a introducir una información básica de la empresa y posteriormente del departamento comercial junto con la descripción de la estructura organizativa de la empresa y del departamento objeto de estudio y la relación con el resto de departamentos, expuesto en el capítulo 2.

El siguiente paso, es seleccionar qué método se va a utilizar para llevar a cabo el APT. Existen varios métodos para recolectar la información necesaria, pero como ya se ha indicado anteriormente se ha utilizado un cuestionario, que se repartirá a dos supervisores, dos jefes de equipo y dos comerciales, elegidos aleatoriamente de cada área y que responderán el cuestionario de manera anónima. Es un método económico, ya que no se va a realizar a un gran número de personas, sencillo y relativamente rápido de diseñar. Aunque es cierto que el cuestionario puede dar tendencia a la exageración

de funciones y responsabilidades en los puestos, este inconveniente se salva con la entrevista y el contacto diario con los comerciales, que serán los que nos lleven a encontrar los problemas en el departamento. También resulta de gran utilidad la observación diaria junto con diferentes charlas con los empleados de la empresa.

Para llevar a cabo esta fase, se diseña en primer lugar el cuestionario, teniendo en cuenta el propósito de la información que se quiere obtener finalmente a través del mismo, en este caso como ya se ha indicado, se utilizará para mejorar la formación del puesto de trabajo de comercial y así lograr que los comerciales gocen de unas habilidades y competencias, que hagan que se consigan una serie de objetivos de una manera más eficiente.

Una vez diseñado, se acuerda el método de dar la información al resto de empleados y cómo se realizará la entrega y recogida del mismo. Se decide informar a los empleados de cada área personalmente, gracias al contacto rutinario. Se les hará entrega de una copia en papel a cada uno, dando un margen de una semana para su contestación y recogida. Finalmente se recogen los 6 cuestionarios de cada uno de los comerciales, jefes de equipo y supervisores, siendo estos anónimos como ya se ha indicado.

A continuación, se muestra la plantilla que se ha elaborado y utilizado para obtener la información de los puestos correspondientes mediante los cuestionarios y para la elaboración del APT. Cabe destacar que las competencias que se muestran han sido elegidas del diccionario de competencias, elaborado por la autora de este TFG y que se adjunta y explica en el anexo 1.



PLANTILLA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:**
- **JORNADA LABORAL/SEMANAL:**
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias
 - Periódicas
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo.



- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere ningún tipo de educación
- Título de educación secundaria obligatoria
- Título de bachillerato
- Título técnico superior
- Título universitario
- Título posgrado
- Otros (especifique)

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.
 - Espacio abierto
 - Espacio cerrado

- No tengo una ubicación fija

- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura
 - Papel
 - Fotocopiadora
 - Escáner
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra
 - Otros objetos (indíquelos)

- Competencias que crea necesarias para el puesto.
 - Aceptación de las normas y política de la empresa
 - Adaptabilidad al cambio
 - Análisis de los problemas
 - Atención al cliente
 - Capacidad para aprender
 - Capacidad de decisión
 - Capacidad de gestión
 - Capacidad de negociación
 - Compromiso
 - Comunicación oral



- Conocimiento del entorno
 - Desarrollo de relaciones
 - Dirección de personas
 - Espíritu comercial
 - Liderazgo
 - Preocupación por la imagen
-
- Observaciones del ocupante del puesto.

Plantilla utilizada para llevar a cabo los cuestionarios y el APT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009).

3.1.2. Realización de la descripción de los puestos de trabajo

La Descripción del Puesto de Trabajo es aquel documento que contiene información acerca del propósito general del puesto, como las tareas, obligaciones, responsabilidades, deberes y relaciones del puesto estudiado con otros puestos.

Siguiendo a (Dessler, 2009), destaca que los aspectos que se pueden encontrar normalmente incluidos en este documento son:

- Identificación del puesto
- Breve resumen acerca del propósito general
- Funciones o tareas que lleva a cabo el ocupante de dicho puesto
- Herramientas utilizadas para el desempeño del trabajo
- Información acerca de las relaciones internas y externas del puesto con otros puestos de trabajo
- Responsabilidades y obligaciones asociadas
- Autoridad o libertad del titular del puesto para tomar decisiones

Para elaborar esta fase, se tienen en cuenta la información obtenida mediante los APT's realizados en la etapa anterior. Para cada uno de ellos se realiza una DPT indicando la información expuesta arriba.

A continuación, se muestra la plantilla que se ha elaborado para ejecutar esta fase de descripción.



PLANTILLA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- NOMBRE DEL PUESTO:
- JORNADA LABORAL/SEMANAL:
- DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:
- DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:

RESUMEN DEL PUESTO:

FUNCIONES DEL PUESTO:

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS:

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO:

AUTORIDAD:

Plantilla utilizada para llevar a cabo la DPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009) y (García-Tenorio, y otros, 2004).



3.2.3. Realización de la especificación de los puestos de trabajo

La Especificación del Puesto de Trabajo es aquel documento que recoge las cualidades o requisitos -tanto físicos como mentales- que deberá cumplir la persona que ocupe el puesto, tales como los conocimientos, las destrezas y las habilidades. En la elaboración de la EPT de este trabajo se puede distinguir:

- Identificación del puesto de trabajo
- Estudios mínimos requeridos y recomendados
- Experiencia
- Habilidades intelectuales y competencias

A continuación, se muestra la plantilla que se ha elaborado para recoger la información que aporta este documento.

PLANTILLA PARA LA ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- NOMBRE DEL PUESTO:
- DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:
- DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:

ESTUDIOS REQUERIDOS O RECOMENDADOS:

EXPERIENCIA REQUERIDA:

HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Plantilla utilizada para llevar a cabo la EPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010) y (García-Tenorio, y otros, 2004).



3.2.4. Realización del plan de formación y desarrollo

A partir de la información recabada en los puntos anteriores de este capítulo y con el objetivo de solventar algunos de los errores detectados en el departamento comercial, se van a detallar las fases que se deben seguir para obtener un plan de formación:

1. Identificación de las competencias
2. Identificar y analizar las necesidades presentes
3. Seleccionar la estrategia
4. Definición y desarrollo del plan
5. Evaluación

Cabe destacar que los planes de formación que se van a elaborar son por puestos de trabajo y se llevarán a cabo mediante cursos para los trabajadores que ocupen dicho puesto.

4. RESULTADOS DE LOS ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

A lo largo de este capítulo se van a detallar los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los pasos y técnicas expuestas en el anterior capítulo.

Tras la información recogida en la fase de análisis de puestos de trabajo, se ha procedido a su estudio y verificación, lo que da como resultado los documentos DPT's y EPT's, que a continuación se muestran para cada uno de los puestos que conforman el departamento comercial.



4.1. Descripción detallada del puesto de supervisor

4.1.1. Documento DPT del puesto de supervisor

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor comercial.
- **JORNADA LABORAL/SEMANAL:** No tienen una jornada laboral establecida.
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** jefes de equipos comerciales y comerciales.
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** responsable administrativa, responsable del departamento y el jefe de la empresa.

RESUMEN DEL PUESTO:

El supervisor tiene a su cargo a un grupo de comerciales asignados por el nuevo departamento de recursos humanos a los cuales tienen que dirigir y supervisar el trabajo diario.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Dirigir y supervisar el trabajo de los comerciales a su cargo, para el correcto funcionamiento del área comercial y así el logro de los objetivos impuestos por la propia empresa.
- Coordinar a los comerciales para la consecutiva distribución de zonas de trabajo.
- Preparar unas clases prácticas para que los comerciales logren rellenar los contratos de forma completa junto con toda la documentación que la compañía solicita a los clientes.
- Captar clientes.
- Lograr mantener a los clientes captados.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas utilizará los siguientes materiales:

- Materiales de escritura
- identificación
- Papel
- Fotocopiadora
- Escáner
- Ordenador
- Impresora
- Pizarra
- Contratos/ Portabilidades/ Ampliaciones
- Carpeta
- Puestos de ventas ambulante

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS:

Los supervisores mantienen relaciones con muchos departamentos de la compañía debido a su trabajo. El departamento de formación y el nuevo departamento de recursos humanos será el que más relación mantenga. El departamento de recursos humanos será el encargado del reclutamiento y selección de las personas que serán posibles futuros comerciales y el departamento de formación será el encargado de formar a los comerciales para que puedan lograr los objetivos y puedan crecer personal y laboralmente gracias a los cursos de formación.

Otro departamento con el que mantienen relación, es el administrativo, ya que es el encargado de supervisar y grabar todos los contratos que los supervisores entregan diariamente a la responsable administrativa.



El departamento de diseño también está en continua relación con los supervisores ya que estos cuando tengan un cliente que desee contratar los servicios de la compañía y no exista cobertura en su zona, estos tendrán que acudir a este departamento para solicitar la red en la zona donde el cliente vive y en caso de no poder realizarse la instalación, comunicarlo al cliente.

Y por último, tienen una relación diaria con el departamento de instalación, donde el supervisor acudirá en caso de que se tenga que hacer alguna instalación urgente o resolver algún problema con el servicio, que el cliente plantee.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO:

El supervisor es responsable de los comerciales a su cargo y del material que la empresa le presta para el desarrollo de su trabajo diario. También es responsable de todos los contratos que ha hecho con los clientes. Tiene la obligación de lograr los objetivos impartidos por la empresa, coordinando a los comerciales a su cargo.

AUTORIDAD:

- Preparación de las clases prácticas.
- Encargado de responder ante posibles problemas de los clientes de su área comercial.
- Responsable de los comerciales a su cargo y responder ante posibles problemas que puedan plantear los mismos.

4.1.2. Documento EPT del puesto de supervisor

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** supervisor comercial
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** jefes de equipos comerciales y comerciales
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** responsable administrativa, responsable del departamento y jefe de la empresa

ESTUDIOS REQUERIDOS O RECOMENDADOS:

- Título de educación secundaria
- Título de bachillerato
- Idiomas
- Y experiencia en el sector de las telecomunicaciones

EXPERIENCIA REQUERIDA:

Es un puesto de trabajo en el que se requiere muchos años de experiencia previa como comercial, para poder llegar a ser supervisor de un grupo de comerciales a su cargo y que estos estén correctamente coordinados para lograr los objetivos impuestos.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Aceptación de las normas y política de la empresa
- Adaptabilidad al cambio
- Análisis de los problemas
- Atención al cliente
- Capacidad de decisión



- Capacidad de gestión
- Capacidad de negociación
- Compromiso
- Comunicación oral
- Conocimiento del entorno
- Desarrollo de relaciones
- Dirección de personas
- Espíritu comercial
- Liderazgo
- Preocupación por la imagen

4.2. Descripción detallada del puesto de jefe de equipo

4.2.1. Documento DPT del puesto de jefe de equipo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** jefe comercial
- **JORNADA LABORAL/SEMANTAL:** No presentan una jornada laboral establecida
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** Comerciales
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** Supervisor comercial

RESUMEN DEL PUESTO:

El jefe de equipo tiene a su cargo a un grupo de comerciales elegidos por él, dentro de un área comercial, es nombrado por el supervisor del área cuando se cree necesario, ya que dicho comercial puede supervisar y dirigir a otros comerciales a su cargo, el trabajo de este puesto es supervisado por el supervisor del área.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Dirigir y supervisar el trabajo de los comerciales a su cargo, para el correcto funcionamiento del área comercial y así el logro de los objetivos impuestos por la propia empresa.
- Coordinar a los comerciales a su cargo para el logro de metas impuestas por el supervisor del área
- Captar clientes y mantenerlos.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas y en su relación con la enseñanza utilizará los siguientes materiales:

- Identificación
- Materiales de escritura



- Papel
- Ordenador
- Un puesto de ventas ambulante
- Carpeta de material

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS:

Los jefes de equipo solo mantienen relación con las diferentes áreas del departamento comercial, ya que solo los supervisores serán los encargados de establecer las relaciones con el resto de departamentos para el desarrollo del trabajo diario.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO:

El jefe de equipo es responsable de los comerciales a su cargo y del material que la empresa le presta para el desarrollo de su trabajo diario, también es responsable de todos los contratos realizados a los nuevos clientes.

Además, tiene la obligación de lograr los objetivos impuestos por su supervisor para así lograr las metas que desea alcanzar el departamento y la empresa.

AUTORIDAD:

- Encargado de responder ante posibles problemas de los contratos realizados por los comerciales a su cargo y los de el mismo.
- Responsable de los comerciales a su cargo y responder ante posibles conflictos que puedan plantear los comerciales a su cargo o entre ellos.

4.2.2. Documento EPT del puesto de jefe de equipo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** jefe comercial
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** Comerciales
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** Supervisor comercial

ESTUDIOS REQUERIDOS O RECOMENDADOS:

- Título de educación secundaria
- Idiomas

EXPERIENCIA REQUERIDA:

No se necesita experiencia previa, pero sí una formación dentro de la empresa mediante unos cursos que deberán realizar si quieren adquirir las competencias necesarias para desenvolverse con soltura dentro de la profesión.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Aceptación de las normas y política de la empresa
- Análisis de los problemas
- Adaptabilidad al cambio
- Atención al cliente
- Capacidad para aprender
- Capacidad de gestión
- Capacidad de negociación
- Compromiso
- Comunicación oral
- Conocimiento del entorno
- Desarrollo de relaciones



- Dirección de personas
- Espíritu comercial
- Liderazgo
- Preocupación por la imagen

4.3. Descripción detallada del puesto de comercial

4.3.1. Documento DPT del puesto de comercial

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** comercial.
- **JORNADA LABORAL/SEMANAL:** No tienen una jornada laboral establecida.
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** No existen puestos subordinados.
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** Jefe de equipo y supervisor comercial.

RESUMEN DEL PUESTO:

El puesto de comercial sigue las directrices del supervisor de su área y del jefe de equipo, en el caso de que se le haya asignado. El comercial tiene la labor de captar clientes mediante las técnicas que se le han sido enseñadas en los cursos de formación y aplicar todo tipo de métodos necesarios y aprendidos dentro del área mediante las clases prácticas, para así poder conseguir una gran cantidad de clientes satisfechos con los servicios del comercial y por su puesto de PTV Telecom.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Captar clientes y mantenerlos.
- Resolver cualquier duda técnica de los posibles clientes

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas y en su relación con la enseñanza utilizará los siguientes materiales:

- Identificación
- Materiales de escritura



- Papel
- Ordenador
- Un puesto de ventas ambulante
- Carpeta de material

RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS:

Los comerciales solo mantienen relación con sus compañeros del área a la que pertenecen y con las diferentes áreas del departamento comercial, ya que solo los supervisores serán los encargados de establecer las relaciones con el resto de departamentos para el desarrollo del trabajo diario.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO:

El comercial es responsable de los contratos que ha hecho con los clientes, además tiene la obligación de lograr los objetivos impuestos por su jefe de equipo y supervisor para así lograr las metas que desean alcanzar en el área, y por lo tanto de la empresa.

AUTORIDAD:

- Encargado de responder ante posibles problemas de los contratos realizados por los comerciales a su cargo y los de el mismo.

4.3.2. Documento EPT del puesto de comercial

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Comercial.
- **DENOMINACIÓN DE PUESTOS SUBORDINADOS:** No existen puestos subordinados.
- **DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR:** Jefe comercial y supervisor comercial.

ESTUDIOS REQUERIDOS O RECOMENDADOS:

- Título de educación secundaria
- idiomas

EXPERIENCIA REQUERIDA:

No se necesita experiencia previa, pero si una formación dentro de la empresa mediante unos cursos que deberán realizar si quieren llegar a ser un buen comercial y poder crecer tanto personal como en la empresa.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Aceptación de las normas y política de la empresa
- Adaptabilidad al cambio
- Análisis de los problemas
- Atención al cliente
- Capacidad para aprender
- Capacidad de decisión
- Capacidad de negociación
- Compromiso
- Comunicación oral
- Conocimiento del entorno
- Desarrollo de relaciones



- Espíritu comercial
- Preocupación por la imagen

5. PROPUESTAS DE MEJORA

5.1. Introducción

Tras lo analizado en el capítulo 2 y los resultados obtenidos en el capítulo 4, se cree conveniente proponer dos líneas de actuación para mejorar el funcionamiento de la compañía, y en especial del departamento comercial. Por una parte, es necesario realizar un plan de formación a los empleados del departamento comercial y por otra parte la creación del departamento de recursos humanos, muy necesario en la empresa.

5.2. Plan de formación y desarrollo

Los planes de formación y desarrollo se engloban dentro de la gestión del desarrollo en el sistema de gestión de los recursos humanos. Se llevan a cabo para ayudar a los empleados de las organizaciones, tanto públicas como privadas, a lograr un crecimiento y una mejora profesional.

Estos planes tienen ventajas notables en la empresa en la que se implantan, ya que como indica (Mondy, 2010): “influyen en la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.” Lo que ayudaría a mejorar la calidad de los empleados del departamento comercial, objeto de estudio de este TFG.

Por lo tanto, se puede considerar que las organizaciones que emplean más recursos en la formación y el desarrollo de sus empleados atraen a trabajadores que también están mejor preparados y cualificados y esto llevará a obtener mejores productos y servicios.

Estos planes tratan principalmente de establecer cuáles van a ser las líneas de aprendizaje necesarias de los empleados para crecer dentro de la compañía y realizar correctamente sus tareas.

Actualmente, debido a la importancia que tienen estos planes, muchas empresas y organizaciones optan por implantarlos, ya que estas se encuentran, cada vez más, en una constante evolución y desarrollo por mejorar sus resultados finales.

A pesar de todo, existen una serie de problemas, como pueden ser: la infravaloración de la gran cantidad de posibilidades que puede aportar una buena formación de los empleados sobre el trabajo desempeñado, la falta de una correcta identificación de las necesidades formativas reales existentes en los puestos de trabajo, y la completa inadecuación entre lo aprendido y los requisitos que exigen los puestos de trabajo, ocasionado por una falta de análisis previo de las necesidades estratégicas reales de la organización, en este caso un departamento en concreto, o la inexistencia de programas para evaluar la eficacia de los planes implantados.

5.2.1. La formación

En este apartado se va a desarrollar el término formación, uno de los problemas, que plantea nuestro departamento de estudio.

La formación se considera una de las bases principales de las organizaciones. Con ella se pretende mejorar la situación actual de los trabajadores y consecutivamente, de la propia empresa, mediante un aprendizaje planeado en el momento actual maximizando el rendimiento, los conocimientos y las técnicas de los recursos humanos que ocupan cada puesto de trabajo.

Según (Dessler, 2009) se entiende por el término formación “aquel proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos, las habilidades básicas que requieren para desempeñar su trabajo.”

Otro rasgo que los caracteriza es su individualidad, ya que van orientados a la formación del puesto de trabajo y no tanto a la organización, a diferencia del desarrollo, como se expone más adelante.

Para que la formación se desarrolle de manera adecuada los empleados tienen que estar motivados por aprender y los equipos de dirección tienen que mostrar su apoyo. A la hora de establecer los planes de formación, los trabajadores gozan de

grandes beneficios. Algunas de las ventajas que aportan a los empleados según (García-Tenorio, y otros, 2004) pueden ser:

- Aumenta la productividad, la innovación y la calidad en los servicios que se prestan.
- El nivel de competitividad de la organización aumenta, y por tanto se dará una mejora en su posición con respecto a otras que todavía no hayan implantado planes de formación.
- Debido a la formación de los recursos humanos será más fácil introducir cambios en la organización o incorporar nuevas tecnologías.
- Se reducen los tiempos de realización del trabajo. Aumenta la eficacia y la eficiencia.
- El compromiso de los trabajadores con la empresa aumenta, se reduce la rotación voluntaria y el absentismo laboral.

5.2.2. El desarrollo

En este apartado explicaremos el termino desarrollo, que según (Gómez- Mejía, y otros, 2001), el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados.”

Por tanto, entenderemos como desarrollo, el crecimiento propio y laboral percibido por cada individuo y que satisface aspectos que la organización cree que los trabajadores deben mejorar, de cara a posibles necesidades o problemas en el futuro. También permite aumentar la madurez profesional.

5.2.3. Diseño de los planes de formación y desarrollo

En este apartado se van a indicar las etapas, que se necesitan para poder llevar a cabo los planes de formación y desarrollo.

Para elaborar estas etapas, se han seguido los apuntes de la asignatura Recursos humanos junto con el resto de autores nombrados durante el trabajo.



A continuación, se exponen las etapas consideradas necesarias para la elaboración de los planes de desarrollo de este trabajo, que ya han sido citadas anteriormente:

1. Identificación de las competencias
2. Identificar y analizar las necesidades presentes
3. Seleccionar la estrategia
4. Definición y desarrollo del plan
5. Evaluación

FASE 1: Identificación de las competencias

En este apartado se va a analizar y detallar en profundidad las habilidades y características que debe tener un buen comercial para desarrollar su trabajo satisfactoriamente.

Como todo puesto de trabajo, el empleado en este caso el comercial tiene que cumplir con unas características esenciales para el puesto. Existen unas competencias básicas, otras específicas y otras genéricas.

El término competencias se refiere a la capacidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores que posee una persona para actuar en un contexto específico. Son considerados recursos cognitivos que influyen en el desarrollo de la persona, tanto a nivel personal, como social y laboral.

Las competencias básicas, son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desarrollo personal y social.

Las competencias genéricas se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las

básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Y, por último, las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica.

FASE 2: Identificar y analizar las necesidades presentes

Teniendo en cuenta a quien nos dirigimos, este punto consiste en destacar las necesidades formativas que existen en el departamento comercial.

En este punto se trata de comparar las competencias que tienen en la actualidad este departamento, con aquellas que realmente deberían tener las personas asociadas a este puesto de trabajo.

Este análisis permitirá saber las necesidades formativas del puesto para llevar a cabo las tareas de una forma eficiente y de más calidad para lograr, que el departamento mejore su funcionamiento y coordinación con el resto.

En este punto es importante destacar la realización del APT que se haya llevado a cabo, puesto que la posterior descripción del puesto de trabajo y la especificación del puesto de trabajo mostrarán, entre otros aspectos, una lista de las tareas y de los conocimientos que el puesto requiere.

FASE 3: Seleccionar la estrategia

En este punto, simplemente se procede a la selección de la estrategia para llevar a cabo este plan de formación.

FASE 4: Definición y desarrollo del plan

En esta fase se procederá a definir y desarrollar el plan de desarrollo, que se ha decidido para la formación, con todas las intenciones formativas que se quieren realizar.

A continuación se muestran los cursos que se creen convenientes para cada puesto del departamento comercial. En primer lugar se muestra el puesto de comercial, en el cual se cree necesario incrementar el nivel de inglés como sobre todo del valenciano, idioma muy utilizado en la Comunidad Valenciana. Además, de dos cursos para mejorar sus habilidades comerciales y de gestión de clientes, muy importantes para desarrollar su función comercial y conseguir los objetivos propuestos por la compañía.

Por otra parte, dentro del departamento se encuentran los supervisores, los cuales además de mejorar el nivel de dos idiomas básicos como el inglés y sobretodo el valenciano deberán poseer unas habilidades de dirección de personas y de marketing, ya que tienen ciertas responsabilidades que los comerciales no tienen.

Plan de formación para los comerciales						
OBJETIVO PLAN DE FORMACIÓN	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE	COSTE
Adquisición de técnicas para dirección de equipos	Curso de ventas y negociación para comerciales	40horas 2h/sesión 20 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En el departamento de formación de la empresa	Especialista en gestión de ventas	230€/ empleado
Adquisición de técnicas de marketing	Curso de relación-cliente	40horas 2h/sesión 20 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En el departamento de formación de la empresa	Especialista en relaciones laborales	230€/ empleado
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Valenciano C1	45 horas 1,5h/sesión 30 sesiones	Por la tarde dentro del horario laboral	En una academia con convenio en la empresa	Profesor de valenciano	200€/ empleado
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Ingles B2	45 horas 1,5h/sesión 30 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En una academia con convenio en la empresa	Profesor de ingles	200€/ empleado

Tabla 1: Plan de formación para los comerciales. Fuente: academia Lenguas Vivas y Fomento Profesional

Plan de formación para los supervisores del departamento comercial						
OBJETIVO PLAN DE FORMACIÓN	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE	COSTE
Adquisición de técnicas para dirección de equipos	Curso de gestión y dirección del equipo de ventas	40horas 2h/sesión 20 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En el departamento de formación de la empresa	Especialista en gestión de ventas	230€/ empleado
Adquisición de técnicas de marketing	Curso en dirección comercial y marketing	40horas 2h/sesión 20 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En el departamento de formación de la empresa	Especialista en marketing	230€/ empleado
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Valenciano C1	45 horas 1,5h/sesión 30 sesiones	Por la tarde dentro del horario laboral	En una academia con convenio en la empresa	Profesor de valenciano	200€/ empleado
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Ingles B2	45 horas 1,5h/sesión 30 sesiones	Por la tarde fuera del horario laboral	En una academia con convenio en la empresa	Profesor de ingles	200€/ empleado

Tabla 2: Plan de formación para los supervisores del departamento comercial. Fuente: academia Lenguas Vivas y Fomento Profesional

FASE 5: Evaluación

La evaluación permite determinar si el plan ha logrado satisfacer los objetivos propuestos. Es importante saber si el plan ha sido útil y efectivo. Según (García- Tenorio, y otros, 2004) la evaluación tiene varias dificultades, entre las que destacan:

- El tiempo que requiere
- El coste del proceso
- Las dificultades técnicas
- El miedo al resultado de la evaluación
- El excesivo conformismo
- La falta de autocrítica



- La necesidad de tener que medir los conocimientos, habilidades y actitudes.

Pero es cierto que también tiene muchas ventajas, dicen otros autores:

- Muestra los beneficios y costes que genera
- Permite comparar la afectividad de diferentes métodos
- Proporciona retroalimentación a los formadores sobre su actuación y sobre los métodos empleados
- Puede motivar a los alumnos
- Indica en qué grado se han alcanzado los objetivos fijados.

Con la evaluación del proceso de formación se consigue medir según (Dessler, 2009):

- Las reacciones de los participantes ante el programa
- Que aprendieron
- El grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado de este plan

5.3. Creación departamento de recursos humanos

Tras realizar un plan de formación para los empleados del departamento comercial, es necesario realizar una reestructuración dentro de la compañía para que sea más eficaz y eficiente, este plan afectaría directamente al departamento comercial y de formación, e indirectamente, al resto de la empresa como más adelante se puede comprobar.

Actualmente, no existe un departamento de recursos humanos, asumiendo la labor de realizar las contrataciones el departamento de formación, el cual solo dispone de un empleado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y que la compañía cuenta con más de cien trabajadores en la delegación de Valencia, se cree necesario la creación de un departamento de recursos humanos potente, ya que la empresa tiene capacidad para poder crearlo, y deberá tener las funciones que a continuación vamos a describir:

- **Organización y planificación del personal:** consiste en planificar de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo y analizar los sistemas retributivos y de promoción interna.
- **Reclutamiento:** son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización
- **Selección:** esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.
- **Evaluación del desempeño y control del personal:** desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide de edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto como ya se ha explicado anteriormente.
- **Clima y satisfacción laboral:** es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores de mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.
- **Administración del personal:** consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.
- **Relaciones laborales:** Se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los

representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y su vía de solución.

- **Prevención de riesgos laborales:** el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

En este caso, pese a que la formación suele ser una tarea de recursos humanos, seguiría ofreciéndola el departamento de formación, así el nuevo departamento tendría menos carga de trabajo y ambos ofrecerían un mejor servicio a la empresa.

Por lo tanto, la creación de un departamento de recursos humanos, conseguiría solucionar los problemas que actualmente tiene PTV Telecom así como una mejor organización dentro de la empresa y tener en cuenta aspectos que hasta hoy se tenían olvidados y son muy importantes para el correcto funcionamiento de la compañía.

Tras lo anteriormente expuesto, se cree necesario la contratación de dos empleados con el Grado en recursos humanos, por una parte el responsable deberá tener una experiencia superior a 5 años, mientras que el empleado solo deberá disponer de 3 años para poner en marcha el nuevo departamento. A continuación se detalla los sueldos que recibirán y por tanto el coste que supondrá para la compañía:

Ingreso anual bruto	23000€
Estado civil	Casado
Categoría profesional	Licenciado
Año de nacimiento	1980
Personas a su cargo	1
Nº pagas anuales	12
Retención IRPF anual	2056,20€
Seguridad social anual	1460,50€
Sueldo neto mensual	1623,61€

Tabla 3: Responsable departamento recursos humanos. Fuente: calculatusueldo.com

Ingreso anual bruto	19000€
Estado civil	Soltero
Categoría profesional	Licenciado
Año de nacimiento	1990
Personas a su cargo	0
Nº pagas anuales	12
Retención IRPF anual	1732,80€
Seguridad social anual	1206,50€
Sueldo neto mensual	1338,39€

Tabla 4: Empleado departamento recursos humanos. Fuente: calculatuseldo.com

6. CONCLUSIONES

Para terminar el trabajo, se van a indicar las conclusiones obtenidas realizando un recorrido por los aspectos más destacables y mostrando el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del TFG.

Como hemos podido comprobar a lo largo de este proyecto, se ha realizado un análisis en profundidad de los puestos de trabajo del departamento comercial, debido a su mal funcionamiento y nula coordinación tanto dentro como con el resto de departamentos.

Para llevar a cabo el estudio, se decide realizar unos análisis de los puestos de trabajo para analizarlos exhaustivamente y así obtener los DPT's y EPT's de cada puesto de trabajo dentro del departamento comercial.

Tras su análisis y la observación diaria que la autora de este TFG ha podido realizar durante 9 meses sobre el funcionamiento de la compañía, se obtienen una serie de problemas que la empresa debe solucionar. Para ello, se ha realizado unas propuestas de mejorar que permitirán conseguir unos cambios significativos con los que alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Los problemas que se detectaron en la organización y que se van a tratar son:

- La baja demanda del puesto de comercial
- Falsas expectativas por parte del trabajador
- Formación de mala calidad
- Inestabilidad dentro del departamento
- Conflictos con las retribuciones de los comerciales

Para resolver los problemas anteriormente citados, se ha pensado en una propuesta que dé una solución global, aunque dentro se incluyan diversas propuestas

de mejora. Se trata de la creación de un departamento de recursos humanos, ya que actualmente la empresa cuenta con más de 200 empleados.

El nuevo departamento será el encargado de realizar los procesos de selección de personal, los cuales hasta este momento lo realizaba el departamento de formación. Además, definirá los planes de formación para cada puesto y trabajador en concreto, para poder adquirir y potenciar las competencias que sean necesarias para su desarrollo tanto en su puesto como dentro la empresa.

Estos planes de formación son muy valorados por los empleados, por lo que un empleado motivado y feliz, tendrá un mayor rendimiento y sobretodo creará un sentimiento de pertenencia a la compañía por lo que se reducirá la rotación dentro del departamento. Además, ofrecer formación da valor tanto al puesto de trabajo como a la compañía, de esta manera incrementaremos la demanda de estos puestos de trabajo.

Además de las medidas citadas anteriormente, es muy importante la comunicación con los aspirantes al puesto de comercial, ya que se trata de un trabajo muy duro y exigente, por lo que se debe de explicar claramente sus funciones, sus objetivos y la forma de retribución, ya que la falta de información por parte de la compañía puede llevar a engaños y falsas expectativas tanto en el trabajo a realizar como en las retribuciones, que son muy difíciles de alcanzar.

En resumen, los problemas que se han identificado dentro del departamento comercial, tienen una fácil y rápida solución si se ponen en marcha las propuestas anteriormente descritas por parte de la compañía. Además, dichas mejoras ayudarán a continuar creciendo y a alcanzar los grandes objetivos que actualmente tiene en el horizonte PTV Telecom.



7. BIBLIOGRAFÍA

Dessler, Gary. 2009. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2009.

Fernández-Ríos, Manuel. 1995. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios. S.L.: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.

García-Tenorio, Jesús i Sabater, Ramón. 2004. Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S. A., 2004.

Mondy, R. Wayne. 2010. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2010.

Villoria Mendieta, Manuel i del Pino Matute, Eloísa. 2009. Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas. Madrid: Editorial TECNOS (Grupo ANAYA, S.A.), 2009.

Rodríguez Fernández, Andrés. 1996. Los recursos humanos en las Administraciones Públicas. Madrid: Editorial TECNOS, S. A., 1996.

Patricio Jiménez, Daniel. 2016. Manual de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial, 2016.

PTV Telecom {En línea} <http://www.ptvtelecom.com/seccion/Quienes-somos>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>

{En línea}

Fomento profesional {En línea} <https://fomentoprofesional.com>

<http://www.calculatuseldo.com> {En línea}

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1: Diccionario de competencias

Basándose en la teoría estudiada durante el grado, la autora del TFG ha decidido hacer un diccionario de competencias con las competencias que se creen necesarias para poder desempeñar los diferentes puestos del departamento comercial.

El diccionario de competencias es la herramienta fundamental para gestionar el talento humano del sector administrativo. Este instrumento es el resultado de un proceso de construcción que parte del perfil de cargo. Además, es la unidad básica de análisis para identificar las actividades, los productos, los conocimientos y los comportamientos observables en el proceso de trabajo.

En este caso está basado en el departamento comercial de una empresa de telecomunicaciones donde los protagonistas del mismo son los propios comerciales. En base a ellos está realizado el diccionario de competencias con las características que tendrían que tener o esforzarse para ello los empleados de este departamento, para poder lograr los objetivos fijados por la empresa.

Cabe destacar que las competencias que aparecen en los APT's han sido seleccionadas a partir de este diccionario como ya se ha mencionado anteriormente.

A continuación, se muestran una serie de competencias ordenadas alfabéticamente, por ello el nombre de diccionario de competencias y al lado de cada una de ellas se especifica si es una competencia genérica o específica.

ACEPTACION DE LAS NORMAS Y POLÍTICA DE LA EMPRESA (GENÉRICA)

Disposición que tiene que tener el comercial para entender y actuar dentro de las normas organizacionales y sociales de la empresa. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.



ACTITUD EN EL SERVICIO QUE OFRECEN (ESPECÍFICA)

Disposición que tiene el comercial de actuar, en torno a las necesidades del cliente por lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

ADAPTABILIDAD HACIA CUALQUIER CIRCUNSTANCIA (GENÉRICA)

Capacidad para adaptarse de manera eficaz a entornos cambiantes.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO (GENÉRICA)

Capacidad del comercial para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positivamente.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO (GENÉRICA)

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar su trabajo, que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de sus tareas hacia los clientes

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS (GENÉRICA)

Capacidad de analizar los problemas que le planteen los posibles clientes durante la presentación de los servicios de la compañía, para poder ofrecerles una solución adaptada a ellos y de esta forma poder cerrar el contrato.

APTITUD VERBAL (ESPECÍFICA)

Habilidad para expresarse hacia los clientes dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo y amable, acorde a su nivel de formación y experiencia.

ATENCIÓN AL CLIENTE (ESPECÍFICA)

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

AUTOCONFIANZA (GENÉRICA)

Capacidad del comercial para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, movilizándolo todo su potencial, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

AUTOCONTROL (GENÉRICA)

Capacidad de mantener las propias emociones personales bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO (GENÉRICA)

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal del comercial. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros de su entorno. Buscar herramientas y medios para aplicar los conocimientos aprendidos al puesto de trabajo y transmitir su continua evolución y crecimiento, algo que es muy importante en este puesto de trabajo, ya que se trabaja más individual que colectivamente y siempre con mucha competencia dentro del sector.

AUTOMOTIVACIÓN (GENÉRICA)

La importancia de trabajar y conseguir las metas y objetivos para alcanzar una satisfacción personal y así poder seguir creciendo personal y profesionalmente.

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA (GENÉRICA)

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Los comerciales que poseen esta actitud se caracterizan porque realizan su trabajo cada día mejor, incluso si deben que asumir más carga de trabajo. Nunca se encuentran satisfechos y buscan la mejora continua en su trabajo. No aceptan la mediocridad.



CAPACIDAD DE ANÁLISIS (GENÉRICA)

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, en este caso la captación de clientes para la contratación de los servicios de la empresa, determinando las posibles alternativas.

CAPACIDAD PARA APRENDER (GENÉRICA)

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas ofrecidos por los jefes comerciales y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

CAPACIDAD DE DECISIÓN (GENÉRICA)

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos de cualquier caso, lo que le hará al comercial crecer y poder ascender a ser jefe de su propio equipo de comerciales.

CAPACIDAD DE GESTIÓN (GENÉRICA)

Es la habilidad que tiene el comercial para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiada, también eficaz y eficientemente, optimizando el tiempo y sus recursos.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN (ESPECÍFICA)

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos con los clientes, a través del intercambio de información y la utilización de estrategias que le permitan captar el mayor número de clientes posibles, siempre teniendo en cuentas las necesidades de éstos.

COMPROMISO (GENÉRICA)

Compromiso del comercial hacia el cliente para asumir cualquier tipo de conflicto y problema relacionado con la contratación de los servicios ofrecidos por el mismo y todo lo firmado en el contrato con la empresa.

COMUNICACIÓN ESCRITA (GENÉRICA)

Capacidad para redactar las ideas y toda la información que el cliente le indica siempre claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas. También la capacidad para rellenar el contrato de forma clara y limpia, rellenando todo lo necesario para su grabación

COMUNICACIÓN ORAL (GENÉRICA)

Capacidad del comercial para comunicarse con sus clientes de forma clara siempre ofreciéndole el mejor servicio posible de manera amable. También se puede relacionar con la capacidad para solicitar al cliente toda la información necesaria de forma cordial para que el contrato sea aceptado y se puedan ofrecer los servicios al cliente sin demoras.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (GENÉRICA)

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o incluso con los clientes, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO (ESPECÍFICA)

Es la habilidad que posee el líder de un grupo para incluir en la toma de decisiones aquellas variables que afectan directa e indirectamente el desempeño de la organización, que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL (GENÉRICA)

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o necesidades específicas de clientes.



CREATIVIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las tareas. Son innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

DESARROLLO RELACIONES(GENÉRICA)

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas, en este caso con los miembros de su grupo y el jefe comercial, así como el resto de personal de la empresa y posibles futuros clientes.

DISPONIBILIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y diferentes situaciones. Siempre encontrándose a la disposición de cualquier cliente.

DIRECCIÓN DE PERSONAS (GENÉRICA)

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Esta competencia podría ser propia de un jefe de equipo de comerciales.

EFFECTIVIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva y la motivación.

ESCUCHA (GENÉRICA)

Disposición y capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

ESPÍRITU COMERCIAL (ESPECÍFICA)

Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo. Esta competencia sería propia de un jefe comercial.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR (GENÉRICA)

Es la competencia que le permite al líder, en este caso un supervisor, de la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales, siendo capaz de transmitirlo a sus empleados.

ÉTICA (GENÉRICA)

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes, son correctos en sus actos y anteponen el bien colectivo sobre los intereses particulares.

FLEXIBILIDAD (GENÉRICA)

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes e innovadoras.

GESTIÓN DEL CAMBIO (GENÉRICA)

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal.



GESTIÓN DE RECURSOS (GENÉRICA)

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y sociales que se disponen, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los procedimientos de contratación.

GESTIÓN DE CONFLICTOS (GENÉRICA)

Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización. Esta competencia podría ser propia tanto de un supervisor como de un jefe de equipo, el cual tiene a su cargo a unos comerciales.

IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA (ESPECÍFICA)

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

INNOVACIÓN (GENÉRICA)

Es la competencia que posee un líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de eficiencia.

INFLUENCIA (GENÉRICA)

Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

INICIATIVA (GENÉRICA)

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

INTEGRIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

INTERÉS POR MANTENERSE ACTUALIZADO (GENÉRICA)

Es la competencia que debe poseer cualquier trabajador de la compañía, referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

INTERACTUAR / INTERRELACIONARSE (GENÉRICA)

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos al departamento, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos del mismo, en este caso la captación de clientes.

LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA (GENÉRICA)

Se refiere a defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

LIDERAZGO (GENÉRICA)

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos. Esta competencia sería propia de un jefe comercial o incluso de un jefe de equipo.



NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS (GENÉRICA)

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones entre las distintas partes, apoyándose en su autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ESPECÍFICA)

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos. Una de las competencias más importantes que ha de tener un comercial en su trabajo diario.

ORIENTACIÓN AL LOGRO (ESPECÍFICA)

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO (ESPECÍFICA)

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas posibles.

PENSAMIENTO CREATIVO (GENÉRICA)

Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.

PENSAMIENTO ESTRATEGICO (GENÉRICA)

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización. Esta competencia sería propia de un jefe comercial y que deberá transmitir a toda su área de comerciales.

PENSAMIENTO ÉTICO (GENÉRICA)

Es la competencia que el jefe comercial debe poseer, actuando siempre bajo un comportamiento responsable, transparente e equitativo con todos los trabajadores que se encuentren bajo su responsabilidad.

PENSAMIENTO SISTÉMICO (GENÉRICA)

Es la competencia que posee el jefe comercial referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general del departamento interrelacionando y afectando a cada una de las áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en la empresa, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

PERSISTENCIA (GENÉRICA)

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL (GENÉRICA)

Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN (GENÉRICA)

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

POSITIVISMO (GENÉRICA)

Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO (GENÉRICA)

Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de



formación. Esta competencia sería propia de un personal de formación de comerciales, e incluso de un jefe comercial a la hora de formar a una persona técnicamente.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (GENÉRICA)

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN (ESPECÍFICA)

Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente. También es importante esta competencia, ya que un comercial se encuentra cara al público constantemente y debe mostrar una buena imagen, que le haga tener al cliente una buena concepción de la empresa.

PROFESIONALISMO (GENÉRICA)

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

RESPONSABILIDAD (GENÉRICA)

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

RIGOR PROFESIONAL (GENÉRICA)

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

SENSIBILIDAD HACIA EL CLIENTE (ESPECÍFICA)

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (GENÉRICA)

Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.

SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL (GENÉRICA)

Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

SENTIDO DE EFECTIVIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad. Una función de un jefe comercial hacia su equipo.

SOCIABILIDAD (GENÉRICA)

Capacidad para relacionarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

TOLERANCIA AL ESTRÉS (GENÉRICA)

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

TOMA DE DECISIONES (GENÉRICA)

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación.



UTILIZACIÓN DE RELACIONES (ESPECÍFICA)

Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio. Una habilidad muy importante.

VISIÓN DE FUTURO (GENÉRICA)

Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

VALORES (GENÉRICA)

Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los comerciales de la empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

VISIÓN PROSPECTIVA (GENÉRICA)

Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones que se implementen.

8.2. ANEXO 2: Cuestionarios rellenos por los ocupantes de los puestos.

APT1 SUPERVISOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor
- **JORNADA LABORAL/SEMANAL:** No presento una jornada laboral fija
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Tengo unos comerciales a mi cargo no elegidos por mí, sino asignados por el departamento de formación de la empresa. Mi labor es coordinar a mi grupo de comerciales dándoles unas técnicas estratégicas para lograr un gran número de contratos.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Yo superviso el trabajo de los comerciales a mi cargo y el de los jefes de equipo que existen en mi área y que he elegido para lograr un trabajo más eficiente.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

La responsable de mi departamento no se encuentra en Valencia, por tanto, la persona que supervisa mi trabajo es la responsable del departamento administrativo y la encargada de recoger todos los contratos hechos por mis comerciales. El jefe de la empresa viene los jueves de cada semana para cualquier tipo de autorización.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.



Diariamente presento relaciones con el departamento administrativo, el departamento de formación, los instaladores, los técnicos... prácticamente con todos los de la empresa.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Coordinar a mis comerciales, captar clientes, presentar contratos para que se graben
 - Periódicas: Formación de mis comerciales
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

Formar a los comerciales a mi cargo, ya que deberían ser formados previamente o mediante unos cursos impartidos por un formador.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Hacerme responsable respecto a cualquier tipo de conflicto con mi área de comerciales y responder hacia cualquier problema con los clientes captados por nosotros.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo

No.

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

La elección de jefes de equipo son propuestas por mí, pero autorizadas por la responsable del departamento, propuesta de despido de algún comercial a mi cargo.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.
 - No se requiere ningún tipo de educación
 - Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
 - Título de bachillerato**
 - Título técnico superior
 - Título universitario
 - Título posgrado
 - Otros (especifique): Experiencia en el sector.

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No existe ninguna obligación, pero sí que sería un factor importante por si algún cliente no hablara nuestro idioma.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

Si, para llegar a ser supervisor se necesitan muchos años de experiencia en el sector.



- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.
 - Espacio abierto
 - Espacio cerrado
 - No tengo una ubicación fija**

- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

Sí que existen riesgos laborales ya que el trabajo es en la calle y puede suceder cualquier percance.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura**
 - Papel**
 - Fotocopiadora**
 - Escáner**
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra**
 - Otros objetos (indíquelos): contratos, ampliaciones**

- Competencias que crea necesarias para el puesto:
 - Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio
 - Análisis de los problemas**
 - Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender

- Capacidad de decisión**
 - Capacidad de gestión**
 - Capacidad de negociación**
 - Compromiso
 - Comunicación oral**
 - Conocimiento del entorno**
 - Desarrollo de relaciones**
 - Dirección de personas
 - Espíritu comercial**
 - Liderazgo
 - Preocupación por la imagen
-
- Observaciones del ocupante del puesto:

Es complicado en nuestro sector. Daría un garantizado de 800€ para probar.
Exigiría de 10 a 15 clientes de x servicios por ese fijo.
Le daría al comercial más seguridad emocional y se le podría exigir más también.



APT2 SUPERVISOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor
- **JORNADA LABORAL/SEMANAL:** No hay jornada laboral fija, ficho porque tengo unas horas fijas pero el horario depende de las horas que le quiera dedicar al trabajo
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Lograr unos buenos comerciales competentes y con técnicas para captar una gran cantidad de clientes.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Los comerciales

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

El jefe de la empresa y la responsable de mi departamento.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

Con la responsable administrativa diariamente. Los jueves con el jefe de la empresa.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Gestionar a los comerciales a mi cargo. Presentar los contratos firmados para la grabación de los mismos a la responsable administrativas, captar nuevos clientes, resolver cualquier problema con clientes.
 - Periódicas:
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

Si. A veces me toca dar una pequeña formación a los comerciales a mi cargo ya que vienen sin tener mucha idea de las actividades que tienen que hacer, no conocen el sector y también les tengo que enseñar a rellenar los contratos e indicarles la documentación que tienen que solicitar a los clientes.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Una buena gestión de los comerciales de mi área.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo



No.

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

Propongo a los jefes de equipo entre mis comerciales para lograr un trabajo más eficiente. Organizo a mis comerciales para que se coloquen estratégicamente en zonas determinadas.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere ningún tipo de educación
- Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
- Título de bachillerato
- Título técnico superior
- Título universitario
- Título posgrado
- Otros (especifique): Muchos años de experiencia**

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

Muchos años de experiencia en el sector como comercial.

- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.
 - Espacio abierto
 - Espacio cerrado
 - **No tengo una ubicación fija**
- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

El contacto diario con gente desconocida y el trabajar por la calle.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - **Materiales de escritura**
 - Papel
 - **Fotocopiadora**
 - **Escáner**
 - Ordenador
 - Impresora
 - **Pizarra**
 - **Otros objetos (indíquelos): contratos, ampliaciones**
- Competencias que crea necesarias para el puesto:
 - **Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio
 - **Análisis de los problemas**
 - **Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender



- Capacidad de decisión
- **Capacidad de gestión**
- **Capacidad de negociación**
- Compromiso
- **Comunicación oral**
- **Conocimiento del entorno**
- **Desarrollo de relaciones**
- Dirección de personas
- **Espíritu comercial**
- **Liderazgo**
- **Preocupación por la imagen**

- Observaciones del ocupante del puesto:

Exigiría que el comercial fuera no estudiante y residente en valencia capital. Ser comercial presenta la posibilidad de éxito y la garantía de tener una profesión con gran futuro ya que el mundo comercial siempre tiene salida. Pondría un salario mayor y fijo.

APT3 COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Comercial
- **JORNADA LABORAL/SEMANTAL:** No tengo jornada laboral fija solo el tiempo que quiera dedicarle al día.
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Conseguir un gran número de contratos y clientes.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

No.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Supervisor y el jefe de la empresa.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.



Con mi supervisor y jefe de equipo.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Captación de clientes, grabar contratos
 - Periódicas:
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

No.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Llegar a un mínimo de contratos exigidos al mes.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo

No.

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

No tomo ningún tipo de decisión simplemente el tipo de clientes que quiero tener y donde los quiero captar.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere ningún tipo de educación**
- Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
- Título de bachillerato
- Título técnico superior
- Título universitario
- Título posgrado
- Otros (especifique):

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.



- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.
 - Espacio abierto
 - Espacio cerrado
 - No tengo una ubicación fija**

- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

La relación con clientes y el trabajo en cualquier tipo de ubicación, nunca sabes que te puedes encontrar en tu espacio de trabajo.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura**
 - Papel
 - Fotocopiadora
 - Escáner
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra
 - Otros objetos (indíquelos): boli, contratos y ampliaciones.**

- Competencias que crea necesarias para el puesto:
 - Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio**
 - Análisis de los problemas
 - Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender**

- Capacidad de decisión
 - Capacidad de gestión
 - Capacidad de negociación**
 - Compromiso**
 - Comunicación oral**
 - Conocimiento del entorno**
 - Desarrollo de relaciones**
 - Dirección de personas
 - Espíritu comercial**
 - Liderazgo
 - Preocupación por la imagen**
- Observaciones del ocupante del puesto:

Creo que tendríamos que tener un salario más elevado para lo que se nos exige, una mayor formación que haría que se consiguieran más los objetivos y una mayor confianza en nosotros.



APT4 COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Comercial
- **JORNADA LABORAL/SEMANTAL:** No tengo jornada laboral fija.
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Firmar contratos y conseguir clientes.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

No.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Mi supervisor.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

Con mi supervisor.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Conseguir clientes y firmar contratos.
 - Periódicas:
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

No.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Llegar al objetivo mínimo de contratos al mes.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo

No.

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.



No tengo obligaciones.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere ningún tipo de educación**
- Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
- Título de bachillerato
- Título técnico superior
- Título universitario
- Título posgrado
- Otros (especifique):

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.

- Espacio abierto

- Espacio cerrado
 - No tengo una ubicación fija**
- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

Si porque no trabajo en una oficina o espacio cerrado.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura**
 - Papel**
 - Fotocopiadora
 - Escáner
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra
 - Otros objetos (indíquelos): bolígrafo y contratos para rellenar.**
- Competencias que crea necesarias para el puesto para el puesto:
 - Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio
 - Análisis de los problemas
 - Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender**
 - Capacidad de decisión
 - Capacidad de gestión
 - Capacidad de negociación**
 - Compromiso



- Comunicación oral**
 - Conocimiento del entorno**
 - Desarrollo de relaciones**
 - Dirección de personas
 - Espíritu comercial**
 - Liderazgo
 - Preocupación por la imagen
- Observaciones del ocupante del puesto:

Cuando entre a trabajar en este tipo de trabajo, pensaba que las condiciones eran diferentes, que podría ganar más dinero, ya que en el curso de formación no se nos explicó realmente la realidad, era todo muy idealizado. Yo nunca he sido comercial anteriormente y creo que deberíamos recibir más formación para el puesto.

APT5 JEFE DE EQUIPO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** jefe de equipo
- **JORNADA LABORAL/SEMANTAL:** No tengo jornada laboral fija
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Gracias a la confianza que el supervisor ha depositado en mí, tengo a un grupo de comerciales que me encargo de coordinar cada día para conseguir el objetivo final de mi área de trabajo. La tarea principal es conseguir un gran número de clientes.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Si, unos comerciales que yo coordino.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

El supervisor que me han asignado

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

Con mi supervisor y el resto de comerciales



- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Coordinar a mi grupo de comerciales, captar clientes y firmar contratos
 - Periódicas:
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

No.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Llegar a un número de contratos al mes y la obligación de coordinar a los comerciales que estén en mi grupo.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo

Si. Responder ante el supervisor sobre cualquier problema que plantee un comercial a nuestro cargo.

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

Siempre propuestas por mi supervisor o aconsejadas. Los jefes de equipo los nombra el supervisor y delega en nosotros para coordinar a unos comerciales del área elegidos por nosotros mismos.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.
 - **No se requiere ningún tipo de educación**
 - Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
 - Título de bachillerato
 - Título técnico superior
 - Título universitario
 - Título posgrado
 - Otros (especifique):

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.



- Espacio abierto
 - Espacio cerrado
 - No tengo una ubicación fija**
- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

Si, el trabajar al aire libre y con personas nuevas todos los días.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura**
 - Papel
 - Fotocopiadora
 - Escáner
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra
 - Otros objetos (indíquelos): bolígrafo, contratos para rellenar y ampliaciones**
- Competencias que crea necesarias para el puesto:
 - Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio**
 - Análisis de los problemas**
 - Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender**
 - Capacidad de decisión

- Capacidad de gestión**
 - Capacidad de negociación**
 - Compromiso**
 - Comunicación oral**
 - Conocimiento del entorno**
 - Desarrollo de relaciones**
 - Dirección de personas
 - Espíritu comercial**
 - Liderazgo
 - Preocupación por la imagen**
-
- Observaciones del ocupante del puesto:

Para motivos más al comercial deberían incrementar el salario y prepararnos más.



APT6 JEFE DE EQUIPO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- **NOMBRE DEL PUESTO:** jefe de equipo
- **JORNADA LABORAL/SEMANTAL:** No tengo jornada laboral fija
- Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

El propósito general de mi puesto de trabajo es captar clientes y lograr firmar un gran número de contratos al mes. Coordino a un grupo de comerciales elegido por mi dentro de mi área de trabajo gracias a la confianza que el supervisor ha depositado en mí.

- ¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Si, unos comerciales que yo coordino dentro de mi área de trabajo.

- ¿Existe algún puesto de trabajo superior? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

El supervisor que me han asignado desde el departamento de formación.

- Indique con que puesto o puestos internos de la compañía en la que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

Con los comerciales de mi área y en especial de mi grupo y con mi supervisor.

- Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.
 - Diarias: Coordinar a mi grupo de comerciales, captar clientes y firmar contratos
 - Periódicas:
- ¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelas.

No.

- ¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo indíquela.

No.

- Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Llegar a un número de contratos al mes y la obligación de coordinar a los comerciales que estén en mi grupo.

- ¿Su puesto de trabajo presenta algún tipo de responsabilidad asociada? En caso afirmativo indíquelo

Si. Responder ante el supervisor sobre cualquier problema que plantee un comercial a mi cargo

- Indique qué decisiones toma en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.



No tomo ningún tipo de decisión por mí mismo, hay un supervisor que me dirige y que confía en mí y me da la libertad de escoger a mi grupo de comerciales dentro del área para que los coordine y evolucionen más rápido.

- Marque cuáles son los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere ningún tipo de educación**
- Título de educación secundaria obligatoria (ESO)
- Título de bachillerato
- Título técnico superior
- Título universitario
- Título posgrado
- Otros (especifique):

- ¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- ¿Se requiere tener alguna experiencia mínima en el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelo.

No.

- Marque el lugar donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo.

- Espacio abierto

- Espacio cerrado
 - No tengo una ubicación fija**
- ¿Existe algún riesgo laboral relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo indíquelos.

Si, el trabajo diario en espacios diversos y con clientes nuevos cada día.

- Marque aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto de trabajo.
 - Materiales de escritura**
 - Papel
 - Fotocopiadora
 - Escáner
 - Ordenador
 - Impresora
 - Pizarra
 - Otros objetos (indíquelos): bolígrafo, contratos para rellenar y ampliaciones**
- Competencias que crea necesarias para el puesto:
 - Aceptación de las normas y política de la empresa**
 - Adaptabilidad al cambio**
 - Análisis de los problemas**
 - Atención al cliente**
 - Capacidad para aprender**
 - Capacidad de decisión
 - Capacidad de gestión**
 - Capacidad de negociación**



- **Compromiso**
 - **Comunicación oral**
 - **Conocimiento del entorno**
 - **Desarrollo de relaciones**
 - Dirección de personas
 - **Espíritu comercial**
 - Liderazgo
 - **Preocupación por la imagen**
- Observaciones del ocupante del puesto:

Ser comercial es un modo de ganarse la vida de forma honesta donde tú eres tu propio jefe y puedes ganar el dinero que quieres si estudias y aplicas lo enseñado.

Gracias a las horas que le dedico a mi trabajo suelo ganar unos 1000€ al mes, que comparando con otras compañías me parece poco.

Creo que se deberían explicar bien las condiciones y sin adornar recibiendo una formación más amplia ya que la mayoría de personas que se presentan al puesto no tienen unos estudios previos.

Se debería ofrecer un sueldo por 3 meses de 600€ asociado a un objetivo de 10 clientes.

Darnos de alta en la seguridad social para darnos más tranquilidad a la hora de desarrollar nuestro trabajo