

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LAS VENTAS DE LOS ASESORES COMERCIALES, EN LA EMPRESA SERVICIOS Y REPRESENTACIONES DIAL MÓVILES S.R.L, TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

**Autores:**

Bach. Mishael Jenifer Cabrera Felix  
Bach. Flor Almendra Mendez Vasquez

**Asesor:**

Dr. Higinio Wong Aitken

Trujillo - Perú

2019



## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Dr. Higinio Wong Aitken, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Cabrera Felix, Mishael Jenifer
- Mendez Vasquez, Flor Almendra

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Competencias laborales y su relación con las ventas de los Asesores comerciales en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L, Trujillo 2019, para aspirar al título profesional de: Licenciada en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Dr. Higinio Wong Aitken  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Cabrera Felix Mishael Jenifer y Mendez Vasquez Flor Almendra para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Competencias laborales y su relación con las ventas de los Asesores Comerciales en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L, Trujillo 2019,

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Dr. María Eugenia Alfaro Sánchez  
Jurado  
Presidente

---

Dr. Julia Otilia Sagastegui Cruz  
Jurado

---

Dr. Maria Del Carmen D Ángelo  
Panizo  
Jurado

## DEDICATORIA

Dedico la realización de esta tesis a mis queridos padres Reyna y Roger, por su gran apoyo incondicional y sincero para culminar este proyecto; así como a mis sobrinos Fabián y Adrián, debido a que son mi mayor motivación. Dedico también, a mis hermanos y amigos por el apoyo emocional y el tiempo brindado durante este proceso.

**Mishael Jenifer Cabrera Felix**

Dedico esta tesis a mis amados Padres Claridad y Fernando por su amor, trabajo y sacrificio brindado en todos estos años y a mis queridos hermanos Gonzalo, Diego y Edson por estar siempre presentes brindándome su apoyo a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

**Flor Almendra Mendez Vasquez**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por ser nuestro guía y brindarnos la inspiración necesaria para culminar uno de nuestros primeros objetivos profesionales. Además, agradecemos a nuestro asesor Dr. Higinio Wong, quien nos orientó con paciencia y dedicación durante el desarrollo de nuestra tesis.

**Michael Jenifer Cabrera Felix**

Agradecemos a nuestra Alma Mater Universidad Privada del Norte y a toda su plana docente por los conocimientos brindados durante nuestra formación profesional. Por último, a nuestros amigos y familiares por darnos sus sabios consejos y la fuerza emocional para continuar perseverando en la realización de esta tesis.

**Flor Almendra Mendez Vasquez**

## Tabla de contenidos

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Alfa de Cronbach/ Variable Competencias Laborales .....	31
<b>Tabla 2</b> Confiabilidad de Instrumento (Encuesta Competencias Laborales).....	31
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de la variable Competencias Laborales .....	33
<b>Tabla 4</b> Operacionalización de variable ventas de asesores comerciales .....	34
<b>Tabla 5</b> Competencias Laborales más representativas por cada Asesor Comercial.....	35
<b>Tabla 6</b> Cantidad y porcentaje de Asesores Comerciales según la competencia laboral .	36
<b>Tabla 7</b> Total de ventas y monto de ventas por Asesor Comercial de Enero a Abril de 2019 .....	37
<b>Tabla 8</b> Promedio de ventas y monto de ventas, según la competencia laboral que representan. ....	38
<b>Tabla 9</b> Cuadro de análisis de varianza (ANOVA) para la comparación de grupos .....	42
<b>Tabla 10</b> Cuadro de análisis Post Hoc de Tukey – Competencias Laborales con total de Ventas .....	43
<b>Tabla 11</b> Cuadro de análisis Post Hoc de Tukey – Competencias Laborales y monto de Ventas .....	44
<b>Tabla 12</b> Cuadro de correlación de variables Competencias Laborales y Ventas.....	45
<b>Tabla 13</b> Contrastación de Hipótesis.....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Comparación entre total de ventas y monto de ventas (Enero A Abril 2019) según la competencia que representan .....	38
<b>Figura 2</b> Gráfico box plot que detalla el monto total de ventas de Enero a Abril obtenido por los Asesores Comerciales según la competencia laboral.....	40
<b>Figura 3</b> Gráfico box plot que detalla el total de ventas de Enero a Abril obtenido por los Asesores Comerciales según la competencia laboral.....	41



## RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables Competencias Laborales y las ventas de los Asesores Comerciales en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L, Trujillo 2019. La investigación se realizó bajo el diseño No Experimental – Correlacional. Para la obtención y recopilación del análisis de datos de la variable competencias laborales, se utilizó la técnica de la encuesta dirigido a 30 asesores comerciales tomados como muestra, mediante un cuestionario basado en el modelo de Assessment Center dividido en 6 dimensiones, a través de la escala de Likert; y para medir la variable ventas, se utilizó el análisis documentario mediante los reportes de ventas tomando a la cantidad y monto de ventas entre los meses de enero a abril del 2019. Para la validación del instrumento se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach obteniendo una confiabilidad de 0.819 y se utilizó la prueba de Pearson para determinar la correlación entre ambas variables encontrando una relación positiva. Por último, para la prueba de hipótesis se obtuvo un nivel de significancia de  $0.0 < 0.05$  dando como resultado de que existe relación positiva entre ambas variables.

**Palabras clave:** Competencias Laborales, Ventas, Assessment Center

## ABSTRACT

The objective of this research study was to determine the relationship between the Labor Competencies variables and the sales of the Commercial Advisors in the company Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L, Trujillo 2019. The research was carried out under the Non-Experimental - Correlational design. To obtain and collect the data analysis of the labor competencies variable, the survey technique aimed at 30 commercial consultants taken as a sample was used, using a questionnaire based on the Assessment Center model divided into 6 dimensions, through the Likert scale; and to measure the sales variable, the documentary analysis was used through the sales reports taking the quantity and amount of sales between the months of January to April of 2019. For the validation of the instrument the Cronbach's alpha coefficient was applied obtaining a reliability of 0.819 and the Pearson test was used to determine the correlation between both variables finding a positive relationship. Finally, for the hypothesis test, a significance level of  $0.0 < 0.05$  was obtained, resulting in a positive relationship between both variables.

**Keywords:** Job Skills, Sales, Assessment Center

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en América Latina ha ido aumentando significativamente, pues actualmente representan el 99.5% de las empresas generadoras de empleo productivo y crecimiento económico (OCDE, 2019). Esta realidad no se aleja de nuestro país; según informa el Ministerio de la Producción (2018) en el Perú las Pymes representan el 96.5% de las empresas a nivel nacional lo cual un 87.6% pertenecientes al rubro de comercios y servicios. Dentro de dicho porcentaje se encuentran aquellas prestadoras de servicios o más conocidas como “Servis” que según datos del INEI la participación de mercado de estas empresas cada vez es más importante y va en aumento para el año 2019, lo cual un 2.66% lo obtuvieron empresas de servicios dedicadas a actividades de telefonías (El Comercio, 2018). Ahora bien, al hablar de estas empresas subcontractadas por grandes compañías telefónicas son pocas las que han trascendido en el tiempo debido a que muchas de ellas centran sus esfuerzos en sus gestiones comerciales para incrementar sus niveles de ventas descuidando a su recurso humano. Según el artículo *“Cuando las organizaciones caen en un estado de distracción”*, una de las razones principales por lo que las empresas no logran alcanzar sus objetivos es por la pérdida del foco de sus equipos, esto muchas veces sucede porque su fuerza de ventas no tiene los objetivos definidos, claridad en sus funciones, reciben poca capacitación, no se sienten valorados o probablemente el personal no cuenta con las competencias laborales requeridas del puesto, provocando que la mayoría se sientan desmotivados y no alcance los resultados esperados (Diario Gestión, 2016).

La empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L no es ajena a esta realidad. Esta empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado

Trujillano trabajando para Telefónica del Perú, mediante franquicias, agentes y distribuidoras en otras ciudades del Perú tales como Piura, Huamachuco y Cajamarca. Se encuentra en el rubro de telecomunicaciones con la comercialización de sus productos y servicios móviles tales como equipos y venta de líneas Movistar. La empresa cuenta con un área de gestión comercial; sin embargo, no cuenta con objetivos definidos que le permitiese aumentar sus niveles de ventas para alcanzar sus metas esperadas; si bien Dial ofrece servicio de telefonías fijas e internet, son las ventas de sus equipos móviles y chips que le han proporcionado mayores ingresos y la razón de su crecimiento. No obstante, debido a que los asesores comerciales no han logrado alcanzar la cantidad de ventas esperadas establecidas por el área durante el periodo de Enero a Abril del año 2019; esto se debe a que algunos asesores no cuentan con las competencias requeridas para desempeñarse sus actividades, lo cual no les permite ser eficaces y eficientes al momento de generar y cerrar una venta, así como al brindar una atención de calidad a sus clientes, ya que son los asesores quienes impulsan la fuerza de ventas y gracias a sus funciones proporcionan en gran medida la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Ojeda (2012) refiere a las competencias laborales como un conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que posee una persona para realizar su trabajo de forma eficiente. Por eso es de suma importancia que las empresas sobre todo aquellas dedicadas al comercio de productos y servicios se preocupen más en su fuerza de ventas ya que no basta en formar y preparar al vendedor, sino es necesario llevar una adecuada selección del perfil en base a competencias según lo requiera el área, de hecho, la gestión por competencias puede ser entendida como una de las mayores contribuciones en materia de gestión integral y es quien proporciona la fuerza ventas en una empresa. Porter (2015) señala que la fuerza de ventas ocupa un lugar primordial

dentro de la empresa, ya que es el vendedor quien consigue un mayor margen de beneficio posible, gracias a su naturaleza de enlace con el mercado por lo que el contar con un personal apto y preparado con habilidades para asumir nuevos roles, son vital para mantener una fuerza de ventas motivada y competente. Dial Móviles es una empresa que ha crecido paulatinamente y debido a ello ha aumentado su capacidad de reclutamiento y selección de los mejores talentos para aumentar el índice de rendimiento y productividad. Si bien, es necesario que los asesores poseen conocimientos técnicos acerca de los productos y servicios que se ofrecen, los cuales son valorados entre los vendedores; son las distintas habilidades conductuales y emocional las que le proporcionan un valor añadido en ellos para incrementar su actividad comercial, que son las ventas.

Es por ello, que nos formulamos el siguiente problema de estudio: ¿De qué manera las competencias laborales se relacionan con las ventas de los Asesores comerciales, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles SAC Trujillo 2019?

## 1.2. Antecedentes:

Mendoza (2017) en su investigación titulada *“Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, 2017”*; tuvo como objetivo determinar los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital. El tipo de trabajo fue descriptivo, cuya muestra fue de 80 trabajadores administrativos estando conformada por 55% hombres y 45% mujeres. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales (ECOMLAB) previamente adaptada a la población peruana (Ortega, 2015). Los resultados mostraron que el 45% obtiene un nivel medio, el 43% nivel bajo y el 12% obtiene un nivel alto en la escala total de las competencias laborales. Las dimensiones que mostraron indicadores de riesgo fueron valores, capacidad de influencia, liderazgo, autocontrol, además de visualizar un punto medio en la dimensión de desempeño laboral, esto hace que se llegue a consecuencias negativas tanto para el trabajador administrativo y para la empresa, debido a esto se elaboró el programa de intervención.

Ortega (2015) en su investigación titulada *“Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima”*, tuvo por objetivo estudiar la influencia existente entre las variables competencias laborales y el clima organizacional. El tipo de investigación fue correlacional y de diseño no experimental. Como instrumento de medición utilizó el cuestionario basado en el modelo de Assessment Center con la escala de Likert y la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral, siendo aplicado a una muestra de 161 trabajadores seleccionados de manera aleatoria. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se

llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001).

Lorenzo (2018) en su investigación titulada *“La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE– Lima, 2017”*, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables. Para ello, se utilizó el método descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra fue conformada por 65 trabajadores la técnica empleada para recolección de datos fue la encuesta; y el instrumento utilizado fue un cuestionario con escala de Likert. Para el procesamiento de datos se utilizó el software de SPSS v.22 y en Excel y con ello se determinó que existe una correlación positiva moderada alta y significativa entre las variables productividad laboral y la competencia laboral. Finalmente, en las pruebas de fiabilidad, siendo el Rho de Spearman de 0,827; es decir, contiene una correlación fuerte positiva a un nivel e significancia de 0,01, confirmando que, a mayor competencia laboral en los trabajadores, originan una mayor productividad en beneficio del área en mención.

De la Cruz & Quispe (2018) en su investigación titulada *“Competencias laborales y el desempeño en la empresa H y HE Contratistas Generales S.A.C., La Molina, 2018”*, tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño de los colaboradores. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y el diseño no experimental de corte transversal. La muestra de estudio consta de 40 trabajadores. Para la recopilación de datos se utilizó dos instrumentos que es el cuestionario, alcanzando un nivel de confiabilidad de coeficiente de alfa de Cronbach

de 0,744 para el cuestionario de competencias laborales y un 0,732 para el cuestionario de desempeño. Por último, la prueba de hipótesis de la investigación tuvo como resultado que existe un nivel de significancia de 0,000 (bilateral), con un grado de correlación Rho de Spearman de ,870, es decir una correlación positiva muy fuerte entre las variables competencias laborales y desempeño.

Gil, Villanueva, & Castro (2015) En su investigación titulada *“Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial”*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las competencias laborales y los objetivos de ventas del área comercial. El tipo de estudio fue correlacional y diseño no experimental. Como Técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario para evaluación de las competencias laborales (ECOMLAB) según (Ortega, 2015) basado en la escala de Likert, lo cual fue aplicado a una muestra de 23 Ejecutivos comerciales de una población de 950. Se analizó la asociación entre ambas variables mediante el coeficiente de correlación de Spearman revelando en los resultados que existe una correlación positiva significativa entre las dimensiones de la variable competencias y los resultados de las ventas, concluyendo así que los colaboradores alcanzan los objetivos planteados y sus competencias se encuentran desarrolladas dentro de un nivel alto.

Candia & Venegas (2016) en su investigación titulada *“Identificación de las principales competencias del personal de ventas de una empresa de consumo masivo y su relación con los resultados de alto desempeño”* cuyo objetivo fue identificar las principales competencias que poseen los colaboradores del área y relacionar la variable competencias laborales con las ventas. El tipo de investigación fue correlacional, de diseño no experimental. La muestra fue conformada por 48 trabajadores, todos ellos pertenecientes al área de ventas de la empresa quienes laboran en el canal directo



(venta mayorista) y canal indirecto (ventas distribuidoras). Como Técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y; como instrumento de medición de la variable independiente se utilizó el cuestionario basado en el modelo Assessment Center junto con la escala de Likert, obteniendo una confiabilidad de alfa de Cronbach de 0.886. Para la variable dependiente, se dispuso de los reportes de ventas mensual. Estas competencias se cruzaron con el ranking de ventas mensual y semestral de la empresa, obteniendo correlaciones positivas entre las competencias y el performance del vendedor.

### **1.3. Marco Teórico:**

#### **1.3.1. Competencias Laborales:**

McClelland (2007, pág. 128), fue quién dio origen al concepto de competencias, dado a que las relacionó con la motivación, pues se centró en estudiar los motivos que orientan y dirigen la conducta de un trabajador hacia la realización de sus funciones, es decir, la importancia de la motivación en la manifestación de las competencias, debido a que si un trabajador no siente que su medio laboral satisface sus necesidades, no podrá desarrollar sus competencias laborales de manera eficiente; por lo que las competencias que muestran el desempeño y rendimiento productivo, son influenciadas por motivos.

Spencer & Spencer (2005, pág. 22) toma como referencia los estudios realizados por McClelland y definen a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables y medibles en el desempeño de sus actividades, tomando así a las competencias como características subyacentes de las personas causalmente relacionadas con la efectividad en su desarrollo profesional. Propuso que las aptitudes tradicionales basadas en conocimientos teóricos y prácticos, no son los que necesariamente permiten predecir un alto grado de desempeño y rendimiento laboral, sino son las características propias de una persona las que predicen un desempeño exitoso y productivo.

Alles (2011) considera a las competencias laborales, como la capacidad de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solo de conocimientos, puesto que son necesarias, pero no suficiente para un desempeño efectivo, sino también de habilidades, destrezas y actitudes. Para Alles, una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer.

### **Clasificación de las competencias Laborales:**

Para Mertens (1996) Las competencias laborales se clasifican en tres grandes grupos: las competencias básicas, genéricas y específicas.

**Competencias laborales básicas:** La conforman todas aquellas competencias que necesita haber adquirido un individuo por el hecho de haber pasado por una educación básica como por ejemplo leer, escribir, matemáticas básicas, etc.

**Competencias laborales genéricas:** también conocidas como competencias transversales, y hace referencia a competencias para cualquier tipo de empleo, aunque tomen forma distinta según la empresa o el trabajo específico en el que se desarrollen. Algunos ejemplos de competencias laborales genéricas que suelen ser requeridos en el ámbito laboral son el aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación a resultados, gestión, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad, proactividad, creatividad, inteligencia emocional entre otros.

**Competencias laborales específicas:** Son aquellas competencias que son concretas o se enfocan en el cumplimiento de un trabajo en específico como ejemplo de ello un vendedor necesita la competencia genérica de inteligencia emocional y, específicamente, eso se traduce en la competencia de trato con el cliente.

### **Modelo de Evaluación por Competencias (Assessment CENTER)**

Para Bohlander & Snell,(2004) El Assessment Center es una es una técnica efectiva para evaluar el potencial de una persona en situaciones que se relaciona al cargo que ocupan o lleguen a ocupar y luego seleccionar a los candidatos que se desempeñen de manera efectiva en el puesto.

Lopez Fe y Figueroa (2002) hace referencia al procedimiento en el cual, se agrupan diferentes técnicas para evaluar las variadas situaciones o facetas de las personas, no

necesariamente para alcanzar un puesto específico sino para desarrollarse dentro de la empresa en base a las competencias demostradas.

Alles (2006) Menciona que es una “Evaluación de tipo grupal donde los candidatos resuelven una serie de casos relacionados con el área, con el fin de evaluar comportamientos individuales”, en resumen, son pruebas situacionales por el cual atraviesa el participante y debe resolverlas en un entorno practico real.

Según la ESAN (2016) esta herramienta es eficaz para evaluar y determinar las competencias laborales y para ello se aplican diversas técnicas como la observación del comportamiento, entrevistas y encuestas, con la finalidad de medir el desempeño laboral; del mismo modo puede ser empleada durante el proceso de selección del personal para un puesto determinado. Existen varias competencias las cuales son tomadas de acuerdo a las competencias blandas y hacen la diferencia en el ajuste a los nuevos puestos de trabajo. Algunas de ellas son las siguientes:

**Autocontrol:** la capacidad consiente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objeto de alcanzar un mayor equilibrio personal e interpersonal en un colaborador. Es decir, es la capacidad que posee un individuo para dominar y regular sus emociones e impulsos de manera voluntaria, con el propósito de alcanzar un mayor equilibrio personal al lograr regular su comportamiento.

**Adaptabilidad:** Según Chiavenato (2000) la adaptabilidad es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente, es decir es la capacidad para acomodarse de una persona o grupo de personas a los cambios demandados por la empresa, sector, entorno, así como a las exigencias organizativas y de dirección que son necesarias para dar una respuesta adecuada sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.

**Orientación al logro** La orientación al logro es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas. Los estándares pueden ser de superación personal en relación con el rendimiento pasado, de orientación a resultados basado en medida objetiva, de competitividad en correspondencia con el desempeño y superación de los demás, de mejoramiento continuo en concordancia con resultados que uno mismo se ha propuesto, de innovación esperando realizar algo único y excepcional (Robbins, 2004).

**Compromiso Laboral** Se identifica como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la empresa, debido a su motivación implícita. Dentro del compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

**Atención al cliente:** Se designa como a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. La atención al cliente consiste en la gestión que realiza cada trabajador de una empresa que tiene contacto con el cliente, para brindar asesoramiento y soluciones de calidad, lo cual es una oportunidad para generar satisfacción tal es así que deben estar dirigidos en un mismo sentido, teniendo como foco o como centro al cliente.

**Atención al detalle** La atención al detalle es una capacidad que se asocia con la excelencia, la cual se caracteriza por la conciencia plena en durante la ejecución de cada tarea, garantizando resultados de alta calidad.

### **Características del Assessment Center**

La principal característica de esta técnica es de evaluar las características psicológicas y profesionales como habilidades, destrezas y aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos tanto generales como las específicas para el puesto y las competencias necesarias (Lopez Fe y Figueroa, 2002) y para ello, se consideró algunas características que posee esta técnica

- Se evalúan distintas competencias.
- Existe una participación simultanea de varios candidatos.
- Integra diversas técnicas de evaluación, y estas están alineadas al objetivo método.
- Existen diversos evaluadores y criterios en la metodología del Assessment center.
- La aplicación del AC puede cumplir distintos objetivos para los cuales se está empleando.
- Se debe considerar el número de competencias a evaluar que deben ser de 6 a 8 y estas alineados al puesto.

### **Funcionalidad del Assessment Center**

El Assessment Center es utilizado comúnmente en procesos de selección y promoción para elegir a la persona idónea que ocupará el puesto, considerando las necesidades y circunstancias. En caso de que haber muchos postulantes, se aplica un filtro que facilite distinguir entre todos los candidatos al más idóneo es decir el que se ajuste al perfil y luego, aquellos que han sido seleccionados se podrá acudir al Assessment center para valorar sus competencias.

En resumen, la aplicación del Assessment Center cumple principalmente las siguientes funciones:

- Diagnóstico: Permite identificar las necesidades que existen para generar progreso y desarrollo de la empresa y los empleados.
- Desarrollo: Impulsar habilidades que posee el personal mediante simulaciones que se realizan conjuntamente con la selección.
- Evaluación del desempeño: Conocer el nivel de desempeño en el cual se encuentra el trabajador y si cumple o no con los objetivos de la empresa.

### **EECOMLAB: Escala de Evaluación de Competencias Laborales**

Esta escala se elaboró mediante las recomendaciones del modelo Assessment Center por Ortega (2015) y que establece como dimensiones las competencias laborales que más se ajustan o requiere la empresa. Este cuestionario fue adaptado junto con la escala tipo Likert que incluye ítems de cinco opciones: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre. Una puntuación alta indica que los empleados cumplen con todas las tareas que les asignan o están contempladas en su cargo; una puntuación baja implica que los empleados no cumplen los requisitos que les exige el cargo.

#### **1.3.2. Ventas:**

Según Kotler (2009) “el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea”.

Para Artal (2011) La venta es una actividad de intercambio entre un bien y/o servicio que realiza el vendedor al consumidor por un equivalente de una o más unidades monetarias, a fin de impactar en el crecimiento de una empresa, debido al desarrollo e incremento del volumen de ventas; así como impactar en la satisfacción y necesidades

del consumidor, logrando una situación de compraventa en la que ambas partes se benefician mutuamente.

### **¿Quiénes son los vendedores?**

Los vendedores “Son agentes comerciales que al momento de vender demuestran simpatía, sensatez, profesionalismo, conocimientos que son propios de la empresa. Para el cliente ‘ellos’ son la empresa” y la principal actividad del vendedor es vender y mantener a un cliente fidelizado (Gacía, 2010, pág. 58), por ello, aquel vendedor debe contar con ciertas características esenciales:

- **Características personales:** Los vendedores deben contar con vocación comercial.
- **Características profesionales:** Los vendedores deben conocer el producto o servicio que van a vender, la competencia, la empresa y el cliente. Además, deben tener conocimiento en cuanto a técnicas de venta, comunicación y organización, así como disponer de habilidades.

Los vendedores cumplen una importante función, pues son ellos quienes concretan una venta de acuerdo a sus capacidades o habilidades que poseen. Es por ello, que son considerados como la fuerza de ventas que dispone una empresa para la comercialización de servicios y/o productos, a fin de obtener el máximo rendimiento y desempeño para la obtención de un incremento de ventas y los mejores resultados.

### **Capacitación o entrenamiento de la fuerza de ventas**

Hoy en día los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo el producto o servicios que ofrecen, además de que aporten ideas para mejorar las operaciones del mismo y que éstas sean eficientes y confiables (Kotler & Keller, 2009, pág. 304). La formación de los vendedores es fundamental para que puedan vender más, generando



mayores ganancias y beneficios para la empresa. La capacitación debe ser continua para los vendedores, incluso los vendedores antiguos también deben recibir entrenamiento (Gacía, 2010, pág. 66). Las empresas aplican capacitaciones para ayudar a sus representantes de ventas, a fin de:

- Conocer a la empresa e identificarse con ella.
- Conocer el producto o servicio para realizar la venta.
- Conocer a los clientes y sus características.
- Conocer a los competidores.
- Comprender los procedimientos de ventas.

Más allá del talento natural que poseen algunos para vender los productos, es preciso invertir recursos en programas formativos que potencien la actividad negociadora de los vendedores, además de mantenerlos actualizados en cuanto a técnicas de ventas, negociación y organización.

### **El Proceso de ventas**

Las ventas requieren un proceso que ordene la ejecución de sus diversas actividades; de lo contrario, no puede satisfacer de manera efectiva las necesidades y deseos de los clientes o cumplir con los objetivos de la compañía. (Torres Morales, 2014)

- *Búsqueda de clientes:* La fase de prospección o adquisición de clientes es el primer paso en ventas y consiste en la búsqueda de prospectos. La prospección implica un proceso de tres pasos: 1) Identificar clientes en perspectiva, 2) Calificar candidatos en función de su potencial para comprar y por último 3) Crea una lista de clientes en perspectiva.
- *Contacto con el cliente:* Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a cada cliente.

- *La presentación del producto/ servicio:* Debe adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes potenciales y lograr su completa satisfacción con el producto adquirido. La presentación del producto en ventas se basa en 3 pilares que son características del producto, ventajas y beneficios que obtiene el cliente con el producto.
- *Manejo de objeciones:* El vendedor debe estar preparado para enfrentar dichas objeciones, las más comunes se refieren al precio; características del producto, etc. El vendedor debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlas mediante capacitaciones para mejorar la calidad de servicio y atención.
- *Cierre de la venta:* Luego de despertar el interés en el cliente y estimular el deseo de compra se lleva a la acción de firmar el pedido. El cliente consciente o inconscientemente toma la decisión de compra después de ser guiado por el vendedor durante el proceso de venta.

### **Dirección de ventas**

En una empresa, el encargado o administrador de ventas debe cumplir con las algunas responsabilidades (Gacía, 2010, págs. 56,57) tal y como se detalla a continuación:

- Elaborar los planes y presupuestos de ventas.
- Descripción y establecimiento de metas y objetivos específicos.
- Observar la demanda y pronosticar ventas.
- Reclutar, seleccionar y capacitar la fuerza de venta.
- Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
- Verificar el funcionamiento de proceso de venta.
- Controlar la conducta ética del proceso de venta y postventa.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera las competencias laborales se relacionan con las ventas de los Asesores Comerciales, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L Trujillo 2019?

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las competencias laborales con las ventas de los asesores comerciales, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L. Trujillo 2019.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar las competencias laborales más representativas que poseen los asesores comerciales de la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.
- Analizar el volumen de ventas alcanzados de enero a abril del 2019 por cada asesor de ventas, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.
- Relacionar las competencias laborales identificadas con el volumen de ventas alcanzado, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.

## **1.6. Hipótesis**

La relación entre las competencias laborales y las ventas en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L es positiva y moderada.

### **1.6.1. Hipótesis específicas**

Ho: Las competencias Laborales no se relaciona de manera positiva con las ventas de la empresa a Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L Trujillo 2019.

H1: Las competencias Laborales se relaciona de manera positiva con las ventas en la empresa a Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L Trujillo 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

- **Según el propósito:** Aplicada
- **Según el diseño de investigación:** La presente investigación se ejecutará bajo el diseño No Experimental, pues no habrá manipulación de las variables y de corte Transversal – Correlacional, para el cual se describirá y analizará la realidad en la que se encuentra la empresa tomadas las variables de estudio en un determinado periodo de tiempo que a su vez servirá para la recolección de datos y validez de la obtención de resultados, con el fin de describir variables y analizar su relación en un momento determinado. (Munoz Rocha, 2015)

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### 2.2.1. Población:

Para el desarrollo de la investigación se tomará como población a todo el personal del área de ventas de la empresa estudiada, en este caso a los asesores comerciales que son 30 (16 varones y 14 mujeres) del área de ventas en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.

#### 2.2.2. Unidad de Análisis:

Cada asesor de ventas de la empresa estudiada de la Franquicia de Larco, entre Hombres y Mujeres.

#### 2.2.3. Muestra

Teniendo en cuenta la cantidad de asesores comerciales de la franquicia de Larco, a quienes se les aplicará los instrumentos para la recolección de datos, estos mismos serán tomados como muestra para el análisis de estudio. Se tomará a toda la población de dicha oficina, es decir a los 30 asesores de ventas.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

#### **Técnica de recolección de datos:**

La encuesta viene hacer un conjunto de preguntas confeccionadas y dirigidas a una muestra representativa de la población, por el cual se recopila información cuantitativa y cualitativa, ayudando a describir, analizar y establecer relaciones entre variables estudiadas. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 63). En esta investigación se aplicará la encuesta y el instrumento a utilizar será un cuestionario basado en el modelo Assessment Center adaptado por Ortega (2015) llamado Escala de Evaluación de Competencias Laborales (EECOMLAB). Este cuestionario fue adaptado junto con la escala tipo Likert que estará conformado por 24 preguntas que incluye las siguientes valorizaciones: (1) Nunca, (2) A veces, (3) Casi Siempre, (4); mismo que será aplicado a 30 asesores comerciales con el fin de conocer cuáles son las competencias laborales que predominan y carece en cada uno de ellos.

Para la variable ventas se utilizará el análisis y/o información documentaria para obtener información detallada acerca de la cantidad y monto de ventas generado por cada asesor de manera mensual y para ello se hará uso de los reportes de ventas de enero a abril de 2019.

#### **Confiabilidad**

Hernandez, Fernandez, & Baptista (2005, pág. 242) mencionan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Para la presente investigación se efectuó como confiabilidad el Coeficiente de alfa de Cronbach, aplicado a la encuesta de competencias laborales, obteniendo un valor de ,819 en el programa SPSS 25.

**Tabla 1**

*Alfa de Cronbach/ Variable competencias Laborales*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	6

Fuente: SPSS 25, Elaboración Propia

En la tabla 1, se observa que para el cuestionario Competencias Laborales el valor del alfa de Cronbach es 0.819 que corresponde a una categoría de confiabilidad buena, puesto que es superior a 0.81. Lo que nos indica que los resultados son consistentes y coherentes.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de instrumento (Encuesta Competencias Laborales)*

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Autocontrol	56,03	95,551	,079	,866
Adaptabilidad	55,60	79,352	,486	,810
Orientación al Logro	54,90	68,162	,693	,766
Compromiso	54,60	56,317	,825	,727
Atención al Cliente	54,27	63,237	,751	,750
Atención al Detalle	55,60	71,628	,645	,778

Fuente: SPSS 25, Elaboración Propia

## **2.4. Procedimiento**

### **Paso 1**

Se solicitó permiso al Gerente general de la empresa y al jefe de área para proceder a encuestar a 30 asesores comerciales pertenecientes de la franquicia de Av. Larco - Trujillo.

### **Paso 2**

Se encuestó a cada asesor comercial utilizando el cuestionario de Escala de evaluación de competencias laborales (EECOMLAB) por Ortega (2015), utilizando las competencias laborales establecidas por la empresa como dimensiones las cuales son autocontrol, adaptabilidad, orientación al logro, compromiso, atención al cliente, atención al detalle, valorando las respuestas en la escala de Likert para identificar las competencias laborales que poseen y de cuales carecen cada asesor.

### **Paso 3**

Se Agradeció a todos por su participación en el desarrollo del cuestionario. Luego, se procedió a solicitar al jefe del área los reportes de ventas de los meses de enero a abril de 2019 para determinar las transacciones de ventas y montos de ventas generados por cada asesor.

### **Paso 4**

Luego de la recolección de datos, se procedió a procesar los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos utilizando el sistema de procesamiento de datos SPSS 25 y Excel para luego interpretar los datos. Se utilizó la correlación de Pearson para relacionar ambas variables y contrastar la hipótesis.



## 2.5. Operacionalización de Variables

El presente estudio estará conformado por dos variables y son las siguientes:

**V1:** Competencias Laborales.

**V2:** Ventas.

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable competencias laborales*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Independiente Competencias Laborales	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables y medibles en el desempeño de sus actividades, son características subyacentes de las personas causalmente relacionadas con la efectividad en su desarrollo profesional (Spencer & Spencer, 2005).	Autocontrol personal	Autocontrol emocional	Cuestionario (EECOMLAB)  Basado en modelo de evaluación Assessment Center
			Autocontrol conductual	
		Adaptabilidad	Flexibilidad ante los cambios	
			Manejo de información y sistemas	
		Orientación al logro	Cumplimiento de metas y objetivos	
		Compromiso	Involucramiento en el trabajo	
		Atención al cliente	Trato e interés en el cliente.	
			Orientación al cliente	
			Manejo de objeciones	
		Atención al detalle	Resolución de conflictos	
Orden en el proceso de venta				
	Manejo de tiempos y plazos			

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4**

*Operacionalización de variable Ventas*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Dependiente  Ventas	Es una actividad de intercambio entre un bien y/o servicio que realiza el vendedor al consumidor por un equivalente de una o más unidades monetarias a fin de impactar en el crecimiento de una empresa, así como en la satisfacción y necesidades del consumidor (Artal, 2011)	Nivel de ventas	Cantidad de ventas realizadas	Análisis Documentario (Reporte de ventas)
			Monto de ventas alcanzados	

**Fuente:** Elaboración Propia

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, organizados de acuerdo a los objetivos específicos propuestos.

**Objetivo 1:** Identificar las competencias laborales más representativas que poseen los asesores comerciales de la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.

**Tabla 5**

*Competencias laborales más representativas por cada asesor comercial*

ASESORES	COMPETENCIAS
Alex Huapaya	Compromiso
Anthony Sánchez	Orientación al Logro
Betty Garcia	Adaptabilidad
Brenda Muñoz	Autocontrol
Carlos Ruiz	Autocontrol
Carmen Castro	Atención al Detalle
Pierina Gutiérrez	Compromiso
Freddy Infante	Atención al Detalle
Barbara Cruz	Adaptabilidad
Daniel Haro Dioses	Compromiso
Ronald Gamboa	Compromiso
Helen Leiva	Atención al Cliente
Jaime Becerra	Orientación al Logro
Gabriel Guillena	Atención al Cliente
Joselyn Contreras	Orientación al Logro
Juan La Torre	Compromiso
Julio Padilla	Autocontrol
Kevin López	Adaptabilidad
Lenin Febre	Atención al Detalle
Luis Llapo	Compromiso
Marco Meléndez	Orientación al Logro
Miguel Espinoza	Atención al Cliente
Karen Mendoza	Compromiso
Xaviera Gutiérrez	Atención al Cliente
Roberto Medina	Atención al Cliente
Karla Pajuelo	Autocontrol
Martha Huertas	Adaptabilidad
Vasti León	Atención al Cliente
Yesenia Rodríguez	Atención al Cliente
Magaly Neira	Autocontrol

**Fuente:** Tabulación Encuesta, Elaboración Propia

**Tabla 6**

*Cantidad y porcentaje de asesores comerciales según la competencia Laboral que representan*

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
Adaptabilidad	4	13.33%
Atención al cliente	7	23.33%
Atención al detalle	3	10.00%
Autocontrol	5	16.67%
Compromiso	7	23.33%
Orientación al logro	4	13.33%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SPSS 25, Elaboración Propia

En la tabla 5 y 6, de acuerdo a la tabulación de la encuesta, se observa las competencias más representativas por cada asesor comercial. De los 30 asesores comerciales encuestados (100%), 7 asesores (23.33%) poseen la competencia de Atención al cliente y 7 asesores (23.33%) poseen la competencia Compromiso seguido de 5 asesores (16.67%) que poseen la competencia de Autocontrol; 4 asesores (13.33%) cuentan con Adaptabilidad y 4 asesores (13.33%) poseen Orientación al Logro. Solo 3 Asesores (10 %) poseen Atención al detalle. En resumen, las competencias más representativas en la empresa Dial Móviles son Atención al cliente y Compromiso.

**Objetivo 2:** Analizar el volumen de ventas alcanzados de enero a abril del 2019 de los asesores comerciales, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.

**Tabla 7**

*Total de ventas y monto de ventas por asesor comercial de Enero a Abril de 2019*

Asesores	Competencia	Total de ventas	Monto de ventas
Alex Huapaya	Compromiso	650	84102
Anthony Sánchez	Orientación al Logro	632	80149
Betty Garcia	Adaptabilidad	399	49556
Brenda Muñoz	Autocontrol	185	20503
Carlos Ruiz	Autocontrol	378	57284
Carmen Castro	Atención al Detalle	469	65869
Pierina Gutiérrez	Compromiso	405	48561
Freddy Infante	Atención al Detalle	542	47236
Barbara Cruz	Adaptabilidad	295	43269
Daniel Haro	Compromiso	369	55506
Ronald Gamboa	Compromiso	480	54742
Helen Leiva	Atención al Cliente	440	49731
Jaime Becerra	Orientación al Logro	587	82178
<b>Gabriel Guillena</b>	<b>Atención al Cliente</b>	<b>752</b>	<b>108004</b>
Joselyn Contreras	Orientación al Logro	636	90354
Juan La Torre	Compromiso	688	89121
Julio Padilla	Autocontrol	312	47837
Kevin López	Adaptabilidad	510	73603
Lenin Febre	Atención al Detalle	529	62782
Luis Llapo	Compromiso	574	74277
Marco Meléndez	Orientación al Logro	578	77858
Miguel Espinoza	Atención al Cliente	624	66638
Karen Mendoza	Compromiso	406	58110
<b>Xaviera Gutiérrez</b>	<b>Atención al Cliente</b>	<b>524</b>	<b>104746</b>
Roberto Medina	Atención al Cliente	573	75956
Karla Pajuelo	Autocontrol	286	37073
Martha Huertas	Adaptabilidad	379	56217
Vasti León	Atención al Cliente	420	63118
<b>Yesenia Rodríguez</b>	<b>Atención al Cliente</b>	<b>726</b>	<b>102689</b>
Magaly Neira	Autocontrol	216	36880

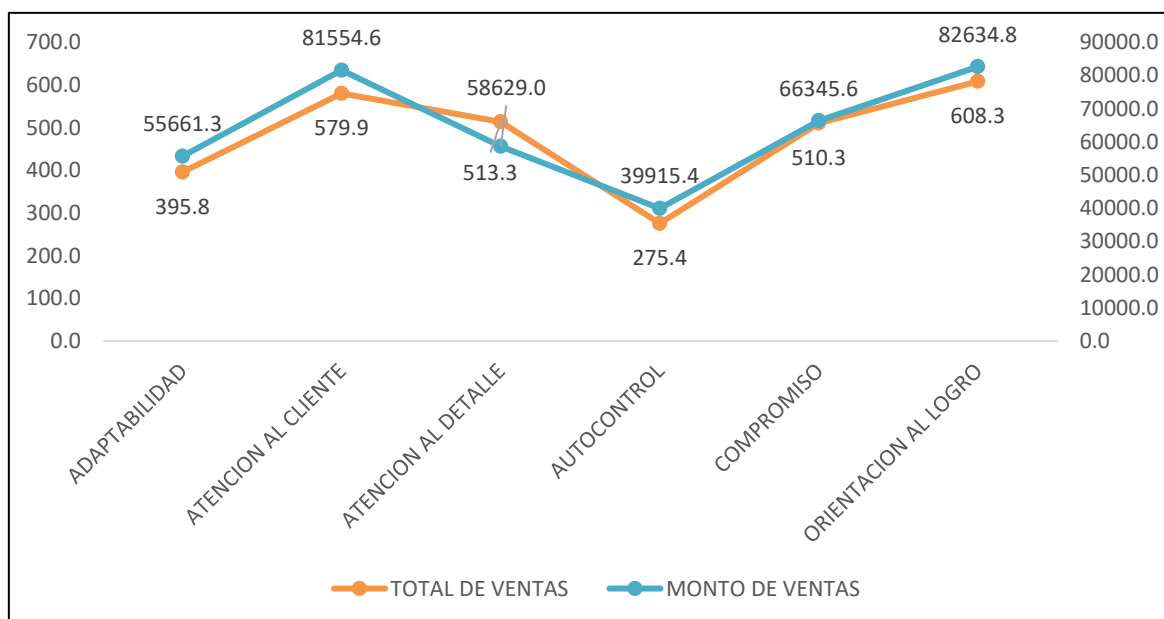
Fuente: Reporte de Ventas Enero a Abril de 2019, Elaboración Propia

**Tabla 8**

*Promedio de ventas y monto de ventas, según la competencia laboral que representan.*

COMPETENCIA	TOTAL DE VENTAS				MONTO DE VENTAS			
	Prome	Desv Std	Lim Inf	Lim Sup	Prome	Desv Std	Lim Inf	Lim Sup
Adaptabilidad	395.8	88.5	254.9	536.6	55661.3	13077.4	34852.1	76470.4
Atención al cliente	580	129.9	459.7	700.0	81554.6	23418.6	59896.0	103213.1
Atención al detalle	513	38.9	416.6	610.1	58629.0	9986.6	33820.8	83437.2
Autocontrol	275	76.9	179.9	370.9	39915.4	13770.9	22816.5	57014.3
Compromiso	510	127.8	392.1	628.5	66345.6	15985.3	51561.7	81129.5
Orientación al logro	608	30	560.5	656.0	82634.8	5440.3	73978.0	91291.5
<b>Total general</b>	<b>485.5</b>	<b>147.9</b>	<b>430.2</b>	<b>540.7</b>	<b>65465.0</b>	<b>21309.6</b>	<b>57507.8</b>	<b>73422.1</b>

Fuente: SPSS 25, Elaboración Propia

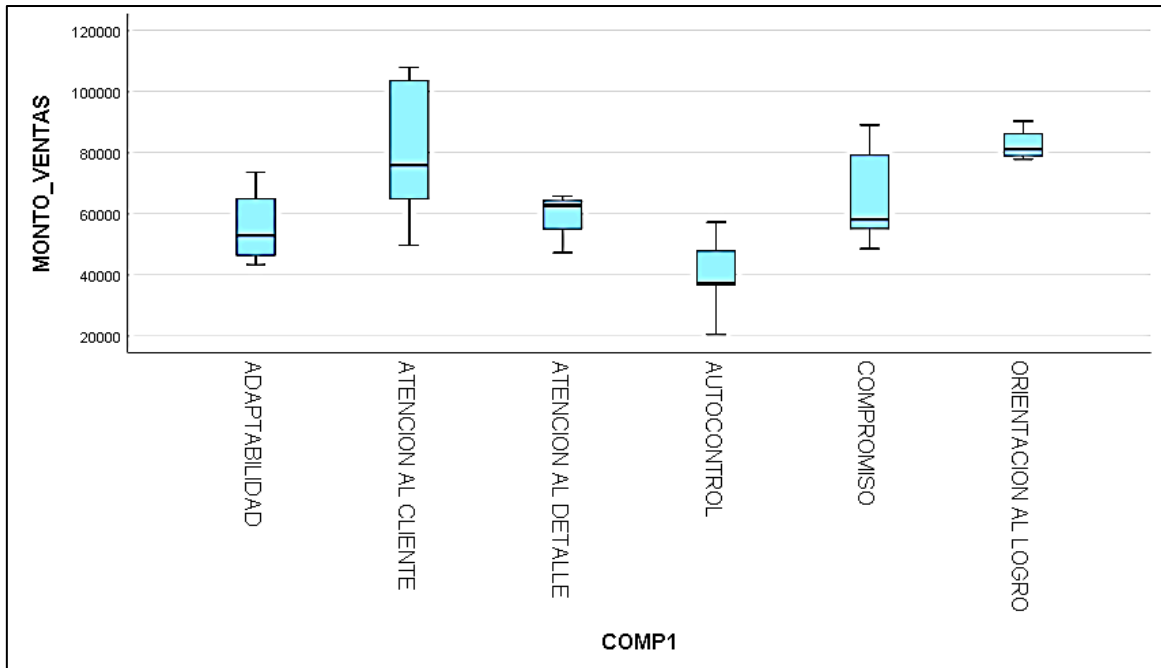


**Figura 1** Comparación entre Total de ventas y Monto de ventas (enero a abril 2019) según la competencia que representan

En la tabla 7 se detalla el total de ventas y monto de ventas por cada asesor comercial entre los meses de enero a abril de 2019. Se puede observar que los asesores comerciales que generaron mayores transacciones de ventas y montos obtenidos durante esos meses fueron Gabriel Guillena con 752 transacciones de ventas y 10,800.4 soles obtenidos, seguido de Xaviera Gutiérrez 524 transacciones de ventas y 10,474.6 soles obtenidos y Yesenia Rodríguez con 726 transacciones de ventas y 10,268.9 soles obtenidos respectivamente.

En la Tabla 8 y Figura 1, de acuerdo promedio de total de ventas y monto de ventas según la competencia Laboral que representan, se observa que orientación al logro obtuvo 608 transacciones de ventas, seguido de atención al cliente con 580 operaciones de ventas, y atención al detalle con 513 operaciones de ventas.

Por otro lado, respecto al monto total de ventas, se observa que la competencia que más destacó fue orientación al logro con un total de 82,634.8 soles, seguido de atención al cliente con un total de 81,554.6 soles, obtenidos entre los meses de enero a abril del año 2019.

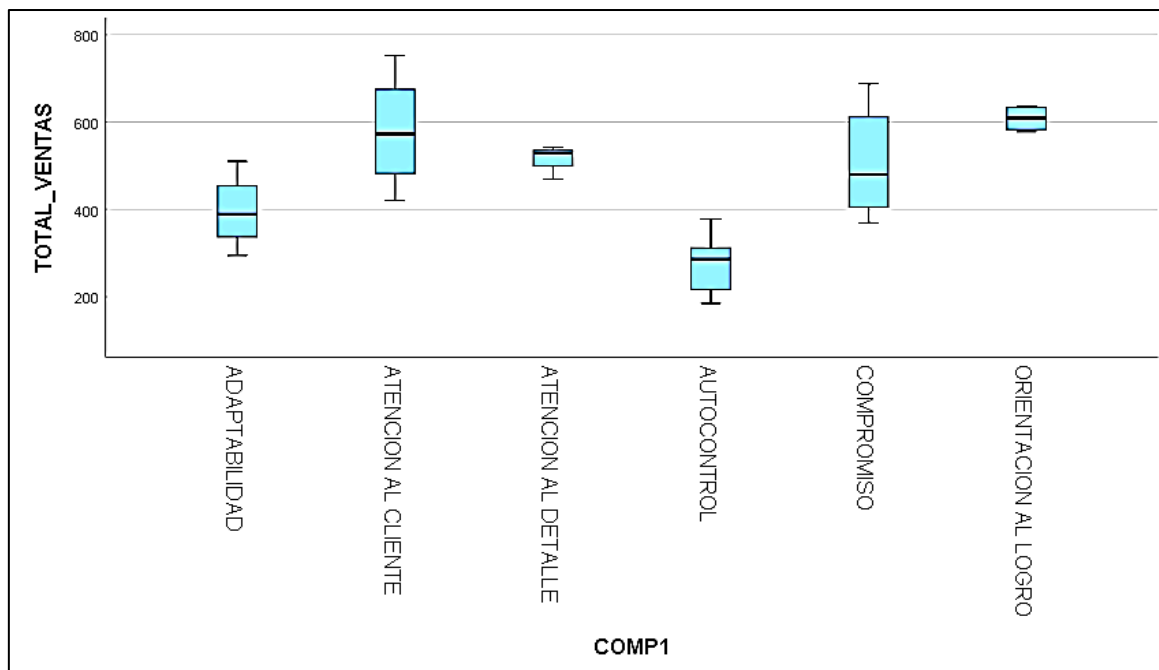


**Figura 2** Gráfico box plot que detalla el Monto Total de ventas de enero a abril obtenido por los asesores comerciales según la competencia laboral.

En la figura 2 en el gráfico box plot se observa que, en monto total de ventas, la competencia atención al cliente tiene el mayor volumen de ventas, sin embargo, existe un sesgo hacia arriba, lo cual indica que hay mayor dispersión y valores muy superiores a la mediana, es decir que los asesores que cuentan con la competencia de atención al cliente sus montos de ventas son mayores al promedio, en comparación de las otras competencias.

En la competencia atención al detalle existe un sesgo hacia abajo, lo que nos indica que hay algunas ventas inferiores a la mediana.





**Figura 3** Gráfico box plot que detalla el Total de ventas de enero a abril obtenido por los asesores comerciales según la competencia laboral.

En la figura 3 en el gráfico box plot se observa que, en cuanto a las transacciones de ventas la competencia de atención al cliente se encuentra al mismo nivel que la competencia de orientación al logro, con la diferencia que en esta última existe más concentración de los datos; en otras palabras, los asesores de ventas que poseen la competencia laboral atención al cliente y orientación al logro venden más que aquellos que poseen otras competencias.

En las competencias de adaptabilidad y atención al cliente se muestran una concentración de montos de ventas simétrica, siendo esta última (atención al cliente) la que alcanza los montos de ventas más altos de todas las competencias.

En las competencias de atención al detalle y autocontrol presentan una distribución asimétrica negativa lo que indica que hay ventas menores a la mediana. En la competencia laboral de compromiso existe una distribución asimétrica positiva lo que indica que existe más concentración de datos de montos de ventas por debajo del 50% de estos.

**Tabla 9**

*Cuadro de análisis de varianza (ANOVA) para la comparación de grupos*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>TOTAL VENTAS</b>	Entre grupos	382147.8	5.0	76429.6	7.3	0.000
	Dentro de grupos	252129.7	24.0	10505.4		
	Total	634277.5	29.0			
<b>MONTO VENTAS</b>	Entre grupos	6785306308.8	5.0	1357061261.8	5.1	0.003
	Dentro de grupos	6383615488.1	24.0	265983978.7		
	Total	13168921797.0	29.0			

**Fuente:** SPSS 25, Elaboración Propia

En la tabla 9, se muestra que, en total de ventas, la significancia es  $0.0 < 0.05$ , lo que nos indica que existe diferencia significativa entre las medias de los totales de ventas en los grupos de competencia laboral. Por otro lado, respecto al monto de ventas se observa que la significancia es  $0.0 < 0.05$ . lo que nos indica que las medias de monto de venta de los grupos de competencia laboral son diferentes.

### Consideraciones:

Ho: Los promedios de venta de las competencias son iguales

Ha: Los promedios de venta de las competencias son diferentes

**Tabla 10**

*Cuadro de Análisis Post Hoc de Tukey – Competencias Laborales con Total de ventas*

TOTAL DE VENTAS						
	Adaptabilidad	Atención al cliente	Atención al detalle	Autocontrol	Compromiso	Orientación al logro
<b>Adaptabilidad</b>						
<b>Atención al cliente</b>	0.080					
<b>Atención al detalle</b>	0.666	0.932				
<b>Autocontrol</b>	0.514	<b>0.000</b>	<b>0.041</b>			
<b>Compromiso</b>	0.495	0.798	1.000	<b>0.008</b>		
<b>Orientación al logro</b>	0.070	0.998	0.827	<b>0.001</b>	0.652	

SPSS 25, Elaboración Propia

En la tabla 10 del Análisis Post Hoc de Tukey, (considerando el siguiente criterio: H0:  $u_1 = u_2$ : Las medias son iguales y Ha:  $u_1 \neq u_2$ : Las medias son diferentes) respecto al total de ventas, se observa que, aquellos grupos de las competencias que difieren entre sí, son las siguientes dimensiones: Autocontrol con Atención al Cliente con un p-valor = 0.000, Autocontrol con Atención al Detalle con un p-valor = 0.041. Compromiso con Autocontrol con un p-valor = 0.008; por último, Orientación al Logro con Autocontrol con un p-valor = 0.001. es decir, que dichas dimensiones

**Tabla 11**

*Cuadro de Análisis Post Hoc de Tukey – Competencias Laborales y Monto de Ventas*

MONTO DE VENTAS						
	Adaptabilidad	Atención al cliente	Atención al detalle	Autocontrol	Compromiso	Orientación al logro
<b>Adaptabilidad</b>						
<b>Atención al cliente</b>	0.154					
<b>Atención al detalle</b>	1.000	0.352				
<b>Autocontrol</b>	0.704	<b>0.003</b>	0.624			
<b>Compromiso</b>	0.898	0.518	0.982	0.098		
<b>Orientación al logro</b>	0.218	1.000	0.411	<b>0.008</b>	0.610	

SPSS 25, Elaboración Propia

Con referencia a la tabla 9 del Cuadro de análisis de varianza - ANOVA, se observó que respecto al monto de ventas la significancia es  $0.0 < 0.05$ . lo que nos indica que las medias de monto de venta de los grupos de competencia laboral son diferentes. En la tabla 11, se respecto al monto de ventas, se observa que aquellos grupos que son diferentes entre sí de las competencias respecto al monto de ventas son: Autocontrol con Atención al Cliente obteniendo un p-valor = 0.003, así como Orientación al logro con Autocontrol con un p-valor =0.008.

**Objetivo 3:** Relacionar las competencias laborales identificadas con el volumen de ventas alcanzado, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L.

**Tabla 12**

*Cuadro de Correlación de variables Competencias Laborales y Ventas*

		TOTAL VENTAS	MONTO VENTAS
Autocontrol	Correlación de Pearson	0.143	0.218
	Sig. (bilateral)	0.452	0.247
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	0.278	0.219
	Sig. (bilateral)	0.137	0.245
Orientación al Logro	Correlación de Pearson	<b>,671**</b>	<b>,582**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001
Compromiso	Correlación de Pearson	<b>,636**</b>	<b>,566**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001
Atención al cliente	Correlación de Pearson	<b>,694**</b>	<b>,640**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Atención al detalle	Correlación de Pearson	<b>,609**</b>	<b>,490**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.006

**Fuente:** SPSS 25, Elaboración Propia

En la tabla 12 se observa que, al aplicar la correlación de Pearson entre las competencias: orientación al logro, compromiso, atención al cliente y atención al detalle respecto a las transacciones de ventas, así como también al monto de ventas (0.671 y 0.582), (0.636 y 0.566) (0.694 y 0.640) (0.609 y 0.490), presentando una correlación positiva moderada, es decir, a medida que se mejoren estas competencias laborales su incremento será mayor en las ventas de los asesores comerciales.

Mientras que en las competencias: autocontrol y adaptabilidad, con respecto al total y monto de ventas presenta una correlación positiva baja, es decir que si se mejoran dichas competencias el incremento será menor en las ventas.

**Objetivo general:** Determinar la relación entre las competencias laborales con las ventas de los asesores comerciales, en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L. Trujillo 2019.

**Tabla 13**

*Contrastación de Hipótesis*

		TOTAL VENTAS	MONTO VENTAS
Autocontrol	Correlación de Pearson	0.143	0.218
	Sig. (bilateral)	0.452	0.247
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	0.278	0.219
	Sig. (bilateral)	0.137	0.245
Orientación al Logro	Correlación de Pearson	<b>,671**</b>	<b>,582**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001
Compromiso	Correlación de Pearson	<b>,636**</b>	<b>,566**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001
Atención al cliente	Correlación de Pearson	<b>,694**</b>	<b>,640**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Atención al detalle	Correlación de Pearson	<b>,609**</b>	<b>,490**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000	0.006

Si el Valor  $p > 0.05$ , No se rechazará la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el Valor  $p < 0.05$ , No se rechazara la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ).

En la Tabla 13 se observa la relación positiva entre las variables Competencias Laborales y Ventas de los asesores comerciales, las cuales Orientación al logro, Compromiso, Orientación al Cliente y Atención al detalle indican una mayor correlación con el Total de Ventas y Monto de Ventas respectivamente y que el valor de significancia encontrada es de 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 ( $0,000 \leq 0,05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, las competencias laborales se relacionan de manera positiva con las ventas de los asesores comerciales, indicando que, a mejor desarrollo de competencias laborales, aumenta las transacciones y montos de ventas.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias laborales y las ventas de los asesores comerciales en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L Trujillo, 2019.

Para ello, se realizó el análisis de correlación de Pearson para medir la relación de las dimensiones de la variable Competencias Laborales y la variable Ventas (total y monto de ventas). En la tabla 12 se observó que la competencia laboral Atención al Cliente obtuvo una correlación de 0.694 respecto a las transacciones de ventas y 0.640 en los montos de ventas alcanzados, respectivamente. Orientación al Logro obtuvo una correlación de 0.671 respecto a las transacciones de ventas y 0.582 en monto de ventas respectivamente; Compromiso obtuvo una correlación de 0.636 y 0.566 con respecto a las transacciones y montos de ventas respectivamente; y Atención al detalle obtuvo una correlación de 0.609 respecto a las transacciones de ventas y 0.490 en montos de ventas respectivamente, presentando una correlación positiva moderada, mientras que las competencias Autocontrol y Adaptabilidad presentan una correlación positiva baja; En la tabla 13 según la contrastación de hipótesis ,existe relación positiva moderada entre ambas variables, rechazando así la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Este análisis guarda similitud con lo encontrado en la investigación de Gil, Villanueva, & Castro (2015), cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos de los colaboradores del área comercial de la empresa donde realizo dicho estudio. Para medir la relación entre ambas variables utilizó el coeficiente de correlación de Spearman obteniendo como resultado una relación positiva moderada

entre ambas variables demostrando así que las competencias laborales más destacadas fueron orientación al logro con una correlación de 0.878 y orientación al cliente con 0.629, a diferencia de las otras variables tomadas como estudio, corroborando así su hipótesis planteada.

Para el primer objetivo que fue identificar las competencias laborales más representativas de los asesores comerciales del área de ventas. Según el resultado de las encuestas, en la tabla 5 se identificaron las competencias laborales más representativas de cada asesor comercial y en la tabla 6 se obtuvo que las competencias laborales más representativas entre los asesores comerciales fueron: atención al cliente con un 23.33% (con 7 asesores comerciales) y compromiso con un 23.33% (con 7 asesores comerciales). También se encontró la competencia autocontrol con un 16.67% (con 5 asesores comerciales), seguido de adaptabilidad y Orientación al logro con un 13.33% (con 4 asesores comerciales). Finalmente, la competencia que más carecen los asesores de ventas es atención al detalle con un 10.00% (con 4 asesores comerciales) dando a entender que, los asesores de ventas priorizan la atención al cliente y el compromiso al trabajo dejando de lado competencias laborales como adaptabilidad, orientación al logro, autocontrol y atención al detalle indicando que, en las competencias más resaltantes, los asesores se preocupan por tener a sus clientes satisfechos y fidelizados, además de tener un mayor conocimiento de los productos que ofrecen para generar y cerrar una venta. Aquello coincide con la investigación realizada por Gil, Villanueva, & Castro (2015) que, después de aplicada la encuesta basada en el modelo Assessment Center obtuvieron como resultado que las competencias Laborales más destacadas fueron: Atención al Cliente con un promedio de 101,28% y Capacidad de Negociación con



un promedio de 97,75%, lo que indica que dichas competencias son las más desarrolladas entre los asesores de ventas de la empresa que fue materia de estudio demostrando que , aquellos asesores de ventas se alinean a los objetivos de la empresa para mantener conductas orientadas al cliente y generar un aumento en el número de ventas. Aquello concuerda con lo expuesto por McClelland (2004), que menciona que las competencias laborales que poseen los trabajadores para desarrollar sus funciones de acuerdo a estándares de desempeño definidos por las empresas, como son los conocimientos teóricos y prácticos, no son los que necesariamente permiten predecir niveles de desempeño y rendimiento laboral sino son las características propias de una persona las que predicen un desempeño exitoso y productivo.

El segundo objetivo fue analizar el volumen de ventas alcanzados de enero a abril del 2019 por cada asesor comercial en la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L por lo que, en la tabla 7 se detalló el total de ventas y monto de ventas por cada asesor comercial observándose que, los asesores comerciales que generaron mayores transacciones de ventas y montos obtenidos durante esos meses fueron Gabriel Guillena con 752 transacciones de ventas y 10,800.4 soles obtenidos, seguido de Xaviera Gutiérrez 524 transacciones de ventas y 10,474.6 soles obtenidos y Yesenia Rodríguez con 726 transacciones de ventas y 10,268.9 soles obtenidos respectivamente. En el caso de los Asesores que sus transacciones de ventas y montos obtenidos fueron menores al promedio se pudo corroborar en base a la recolección de datos que son aquellos que contaban con poco tiempo de experiencia en el puesto o no pasaron por un adecuado filtro en base a competencias durante el proceso de selección.

En la tabla 8, se analizó el volumen de ventas alcanzados por las competencias de los asesores de ventas entre los meses de Enero a Abril del 2019, donde se destacó la competencia orientación al logro con un total de 608 transacciones, obteniéndose un promedio 82,634.8 soles de monto de ventas; seguido de atención al cliente, con un total de 580 transacciones y un promedio de 81,554.6 soles de monto de ventas; así mismo, atención al detalle con un total de 513 transacciones y un promedio de 58,629.6 soles de monto de ventas; compromiso con un total de 510 transacciones y un promedio de 66,345.6 soles de monto de ventas; adaptabilidad con un total de 396 transacciones y un promedio de 55,661.3 soles de monto de ventas; y autocontrol con un total de 275 transacciones y un promedio de 39,915.4 soles de monto de ventas. Según la encuesta realizada, se obtuvo que las competencias que más destacaron en las ventas fueron orientación al logro, seguido de atención al cliente lo que significa que, el potenciar las competencias en los asesores comerciales permite aumentar los totales y montos de ventas ayudando a que éstas sean fluidas y permanentes alcanzando los niveles de ventas esperados.

Aquellos resultados obtenidos del estudio de Candia & Venegas, (2016) donde demuestra que las competencias más representativas se encuentran los asesores que realizaron más transacciones durante el primer semestre del año 2014 (enero a junio), existiendo una relación positiva, aplicando el Tau B Kendall, encontrando correlaciones asociadas a competencias específicas en meses determinados como, orientación al logro, trabajo en equipo, atención al cliente, los cuales tienen correlaciones significativas con el ranking de ventas. Además, concuerda con el autor (Kotler & Armstrong, 2013). Quienes mencionan que los vendedores cumplen una

importante función, pues son ellos quienes concretan una venta de acuerdo a sus capacidades o habilidades que poseen. Es por ello, que son considerados como la fuerza de ventas que dispone una empresa para la comercialización de servicios y/o productos, a fin de obtener el máximo rendimiento y desempeño para la obtención de un incremento en las ventas y los mejores resultados. De acuerdo a la investigación, mientras haya una mejor gestión por competencias y valor al recurso humano sus competencias adquiridas y desarrolladas, irán aumentando y/o incidiendo en la productividad, teniendo en cuenta que elevar la cantidad y niveles de ventas, es un indicador del desempeño de trabajadores competentes.

Para el tercer y último objetivo que fue determinar la relación positiva de las variables estudiadas: competencias laborales y las ventas de los asesores comerciales. En la investigación de Lorenzo (2018) quien determinó que existe una correlación positiva moderada alta y significativa entre las variables productividad laboral y la competencia laboral en la empresa que fue materia de estudio, aplicando el coeficiente de Spearman, el cual obtuvo una relación de 0,827; para ello, determinó la variable productividad por niveles (bajo, medio y alto). Los resultados obtenidos fueron por medio de la encuesta a escala de Likert; confirmando que, a mayor competencia laboral en los trabajadores, originan una mayor productividad en beneficio del área y por lo tanto de la organización; es así que para mejorar la productividad es crucial implantar un sistema de gestión por competencias para ajustar los perfiles de los puestos de trabajo a las necesidades de la organización.

## 4.2 Conclusiones

Las competencias laborales más representativas que poseen los asesores comerciales de la empresa Servicios y Representaciones Dial Móviles S.R.L., son Atención al Cliente con un 23.33% y la competencia de Compromiso al igual que la anterior con un 23.33% (ver tabla 5 y 6).

En el volumen de ventas alcanzados por los asesores de comerciales entre los meses de enero a abril del 2019, se obtuvo que los más productivos, es decir los que realizaron mayores transacciones de ventas y montos obtenidos fueron los asesores Gabriel Guillena, Xaviera Gutiérrez y Yesenia Rodríguez con 752, 524 y 726 ventas respectivamente. Así mismo, se estacó a la competencia de orientación al logro con un total de 608 transacciones, obteniendo un promedio de en monto de ventas de 82634.8 soles y atención al cliente con 580 transacciones con un promedio en monto de venta de 81,554.6 soles. (Ver tabla 7 y 8 y figura 1).

Se determinó la relación entre ambas variables a través de la correlación de Pearson, en el que se obtuvo que existe relación positiva entre las variables estudiadas: Competencias Laborales y Ventas de los asesores comerciales. La relación determinó que la competencia Orientación al logro, Compromiso, Orientación al Cliente y Orientación al Detalle indican una mayor correlación con el Total de Ventas y Monto de Ventas con ( $,671$  y  $,582$ ), ( $,636$  y  $,566$ ) ( $,694$  y  $,640$ ) ( $,609$  y  $,490$ ) respectivamente. Mientras que en las dimensiones (autocontrol y adaptabilidad) con respecto al total y monto de ventas presenta una correlación positiva baja.

Concluyéndose que, si se mejoran dichas dimensiones, no habrá mucho impacto, debido a que el incremento será menor en las ventas (ver tabla 12).

Respecto a la contrastación de hipótesis, se observó que el valor de significancia encontrado es de 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 ( $0,000 \leq 0,05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna, es decir, que las competencias laborales se relacionan de manera positiva moderada con las ventas de los asesores comerciales en la empresa Servicio y Representaciones Dial Móviles S.R.L. quedando demostrado que, a mejor desarrollo de competencias laborales, aumenta las transacciones y montos ventas (ver tabla 13).

#### 4.3. Recomendaciones

Debido a que la empresa no realiza encuesta de satisfacción laboral ni técnicas para medir el desempeño, recomendamos de que la empresa pueda lanzar una encuesta al trabajador especialmente a los asesores comerciales para seguimiento de los mismos de manera permanente.

Que la empresa realice programas de capacitación cada periodo de tiempo, con el fin de reforzar o fomentar las habilidades y conocimientos que hagan a los asesores más aptos para cumplir de manera eficaz sus funciones.

Realizar sesiones de Coaching para que los asesores comerciales alcancen los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

En cuanto al área de RR.HH. realizar una mejor gestión por competencias en el reclutamiento y selección del personal idóneo, con la finalidad que los asesores generen valor a la empresa, mediante acciones que permitan lograr los objetivos y metas propuestas.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3*. Ediciones Granica S.A.
- Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001*.
- Artal Castells, M. (2011). *Dirección de ventas*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Artal Castells, M. (2013). *Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*.
- Artal, M. (2011). *Dirección de ventas*. ESIC Editorial.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Human Resource Management, 13theds.*, 184-205.
- Calderon, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.
- Candia, R., & Venegas, J. (2016). *Identificación de las principales competencias del personal de ventas de una empresa de consumo masivo y su relación con los resultados de alto desempeño*. Lima.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.
- De la Cruz, E., & Quispe, E. (2018). "Competencias laborales y el desempeño en la empresa H y HE Contratistas Generales S.A.C., La Molina, 2018". *Tesis*, 13.
- De la Cruz, E., & Quispe, E. (2018). *Competencias laborales y el desempeño en la empresa H y HE Contratistas Generales S.A.C., La Molina, 2018*. Lima.
- Diario Gestión, P. (28 de 04 de 2016). *Cuando las organizaciones caen en un estado de distracción*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/organizaciones-caen-distraccion-145929-noticia/>

El Comercio. (27 de Agosto de 2018). *INEI: Servicios prestados a empresas crecieron 3,23% en junio 2019*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/inei-servicios-prestados-empresas-crecieron-3-23-junio-noticia-nndc-551069-noticia/>

ESAN. (22 de Noviembre de 2016). *El assessment center: una herramienta para evaluar competencias*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>

Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo.

Gacía, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*.

García Prado, E. (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Gerrero, C. (2018). Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. *Tesis*, 13.

Gil, I., Villanueva, G., & Castro, M. (2015). *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*. Lima.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson education.



- Kotler, P., & Keller, K. (2009). En *Dirección de Márketing* (pág. 311).
- Léon, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 381.
- Lopez Fe y Figueroa, C. (2002). *procedimientos y técnicas de selección y orientación Persona y profesión*. TEA Ediciones.
- Lorenzo, E. (2018). *La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección general de formación profesional y capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017*. Recuperado de Repositorio UCV: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23150/LORENZO\\_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23150/LORENZO_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lorenzo, E. (2018). *La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE– Lima, 2017*. 2018.
- McClelland, D. (2007). En A. Blanco Prieto, *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de competencias*. (pág. 128). Madrid: Esic Editorial.
- McClelland, D. C. (2004). *Gestión por Competencias* (2da Edición ed.). Buenos Aires: Granicea.
- Mendoza, R. (2017). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, 2017*. Lima - Perú.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistema , Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- Ministerio de la Producción. (2018). *Estadística MIPYME*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

OCDE. (25 de Abril de 2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*.

Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/>

Ojeda, A. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e investigación en Psicología* , 173.

Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal Administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*. Lima - Perú.

Ortega, C. (2015). Las Competencias Laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima. *Tesis*.

Palacios, A. (2017). *administración del tiempo y la fuerza de ventas en la empresa Genfar Peru S.A. - Lima, 2017*. Lima Peru: Tesis.

Ponce, C. (2009). Como puedes descubrir las necesidades de tus clientes de una forma sencilla, práctica y efectiva.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Patria.

Porter, M. (2015). *Vnetaja competitiva: creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.

Rivera, J., & de Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing*. ESIC Editorial.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento. Organizacional*.

Rodriguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo*

2016. Recuperado de Repositorio Upao:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/re\\_maest\\_adm\\_dina.rodri-  
uez\\_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%  
c3%91o.labora-  
l\\_datos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/re_maest_adm_dina.rodri-<br/>uez_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%c3%91o.labora-<br/>l_datos.pdf)

Spencer , L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de Competencia en el Trabajo: Modelos para un desempeño superior.*

Spencer, & Spencer. (2005). En M. Alles, *Gestión por Competencias* (pág. 22). Buenos Aires : Granicea.

Torres Morales, V. (2014). *Administración de ventas.* México: Grupo Editorial Patria.

Yuni, J., & Urbano, A. (2006). *Técnicas para investigar y formular Proyectos de Investigación.* Argentina: Editorial Brujas.

## ANEXOS

### ANEXO 1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa Servicios y Representaciones DIAL Móviles SRL, sobre la cual vamos a realizar el informe.

#### 1. Denominación y referencia de la XX

- Empresa : DIAL SRL
- Ruc : 20396396883
- Número de Trabajadores: 140
- Página web : <http://www.dialmoviles.com.pe/>
- Creación : 15 de diciembre de 1997
- Ciuu : 64207
- Sector : Telecomunicaciones
- Dirección : Av. España 148-150
- Teléfono : 044201850

#### 2. Situación geográfica

- Región : La Libertad
- Provincia : Trujillo
- Distrito : Trujillo
- Localidad : Trujillo centro

#### 3. Equipo Directivo y/ Gerencia.

- Gerente : Luis Barrantes Gutiérrez
- Administrador : Juan Carlos Castro
- Contadora : Consuelo Díaz
- Recursos humanos : Ana Villarreal

- Almacén : Blanca Quiñones
- Control Interno : Mario Morante
- Gestión Comercial : Anahí Villarreal
- Sistemas : José Fernández

#### 4. Logo



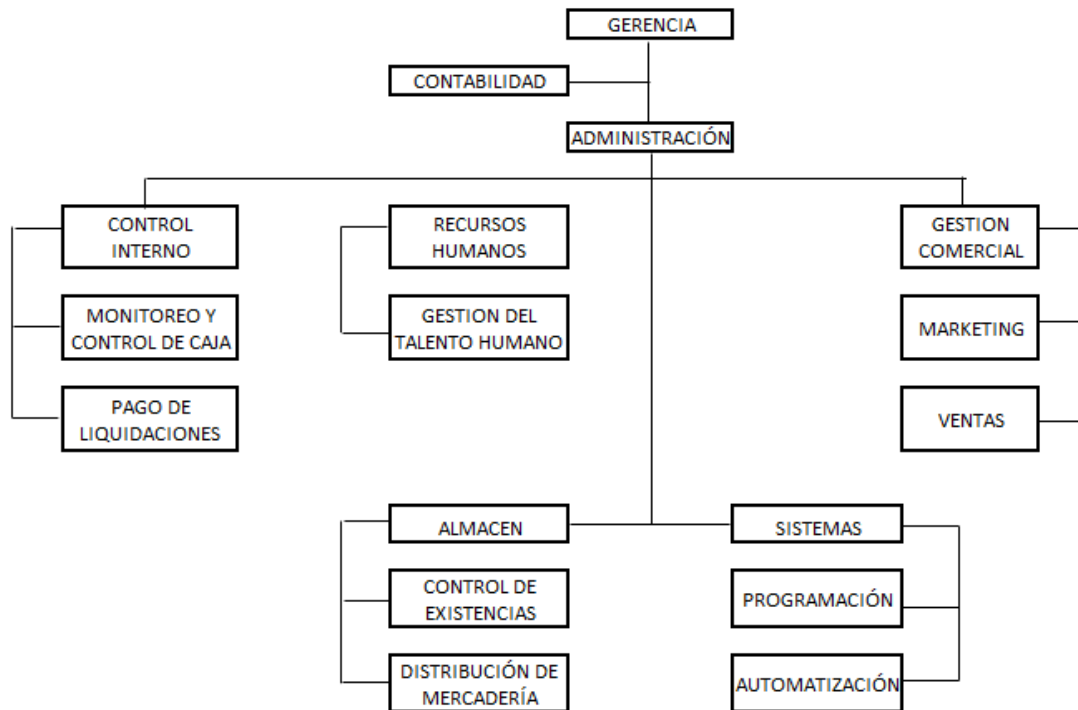
5. **Visión:** Posicionarse y crecer a nivel nacional, brindando un servicio eficiente con la venta de sus productos, basados en principios corporativos que cubran plenamente las necesidades de sus clientes.

6. **Misión:** Brindar a sus miles de clientes un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los mismos como de su socio estratégico, el operador Movistar del Perú.

#### 7. Valores:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Orientación al logro
- Competitividad
- Trabajo en equipo

## 8. Organigrama



Fuente: Empresa Dial S.R.L - Elaboración propia

## ANEXO N°2: Cuestionario de Competencias Laborales

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Nombre .....Fecha.....  
Cargo o puesto.....  
Tiempo de experiencia en el puesto.....

**Por favor, lea atentamente las instrucciones siguientes:**

Lea detenidamente cada ítem y de acuerdo a ello marque con una (X) de forma sincera el nivel de adquisición de las siguientes competencias. Donde:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	1	2	3	4
<b>AUTOCONTROL</b>				
Mantiene el control en situaciones estresantes bajo presión.				
Es capaz de dar explicaciones lógicas cuando ha fracasado en alguna tarea o actividad.				
Generalmente se deja llevar por sus impulsos en el desarrollo de sus actividades laborales.				
En el desempeño de sus actividades suele influenciar en los estados de ánimos de sus compañeros.				
<b>ADAPTABILIDAD</b>				
Las situaciones de cambio en la empresa le permiten adaptarse fácilmente.				
Se adapta a los sistemas informáticos que proporciona la empresa.				
Se adapta fácilmente a los cambios en las políticas de ventas de la empresa.				
Los factores externos suelen cambiar o modificar su rutina de trabajo				
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>				
Tiene actitud permanente éxito y logro.				
Tiene claros los objetivos y metas de la empresa para cumplirlas.				
A pesar de las dificultades en la empresa, es capaz de aprender permanentemente.				
Generalmente trata de apoyar las ideas que le conduzca a mayores logros.				
<b>COMPROMISO</b>				
Es capaz de cumplir con todas las responsabilidades plenamente.				
Muestra perseverancia para alcanzar resultados.				
Se compromete diariamente a realizar un trabajo de calidad				

Suele ser reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo				
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>				
Maneja información clara acerca de los productos.				
La queja de un cliente es una oportunidad para mejorar su trato.				
Mantiene una actitud respetuosa en el trato al cliente.				
Tiene dificultad para cerrar una venta				
<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>				
Analiza las tareas antes de realizarlas.				
Es cuidadoso con los detalles durante el proceso de ventas.				
Cumple con las instrucciones y reglas dadas para la entrega de la información de manera ordenada.				
Maneja los tiempos en la entrega de información de la venta según los plazos establecidos.				

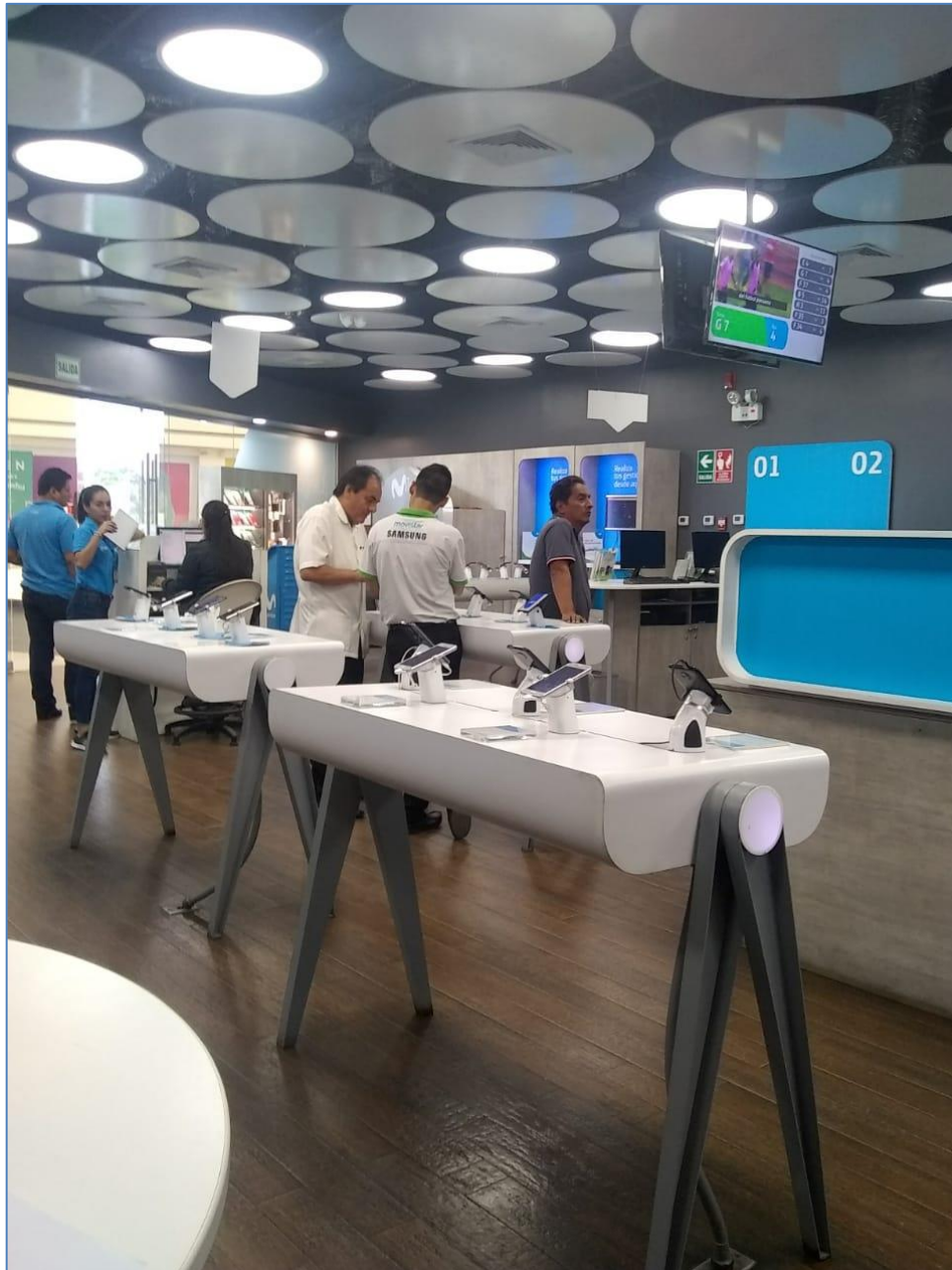
Gracias por su colaboración.



**ANEXO N° 3: Reporte de ventas (Enero a Abril de 2019)**

	ASESORES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		TOTAL CANTIDAD VENTAS	MONTO TOTAL DE VENTAS
		ventas	monto	ventas	monto	ventas	monto	ventas	monto		
1	ALEXHUAPAYA	107	10727	175	22519	189	26651	179	24205	650	84,102
2	ANTHONY SANCHEZ	167	23593	141	20629	201	18168	123	17759	632	80,149
3	BETTY LYSBETH GARCIA ROJAS	136	16204	62	6620	78	8464	123	18268	399	49,556
4	BRENDA MUÑOZ	63	6793	13	2109	47	4998	62	6603	185	20,503
5	CARLOS RUIZ	117	10813	100	10896	90	23754	71	11821	378	57,284
6	CARMEN CASTRO	149	5253	125	19516.64	143	32045	52	9054	469	65,869
7	PIERINA GUTIERREZ	47	4778	182	27150	67	2040	109	14593	405	48,561
8	FREDDY DAVID INFANTE BACA	165	9497	127	14535	115	11773	135	11431	542	47,236
9	BARBARA SABRINA CRUZ REQUEJO	79	16531	136	8664	23	5369	57	12705	295	43,269
10	DANIEL FERNANDO HARO DIOSES	60	12554	58	5294	163	27086	88	10572	369	55,506
11	RONALD GAMBOA	184	14050	111	16195	87	7715	98	16782	480	54,742
12	HELEN LEIVA	195	25027	114	12416	16	2632	115	9656	440	49,731
13	JAIME BECERRA	141	10183	136	6954	213	50021	97	15020	587	82,178
14	GABRIEL OMAR GUILLENA ARIAS	121	27713	130	39960	491	40321	10	10	752	108,004
15	JOSEJIN CONTRERAS	225	29501	180	24108	46	10312	185	26433	636	90,354
16	JUAN LA TORRE	213	26727	133	18593	183	25195	159	18606	688	89,121
17	JULIO PADILLA	110	5594	78	10530	94	30887	30	826	312	47,837
18	KEVIN LOPEZ	121	14791	127	10421	154	30894	108	17497	510	73,603
19	LENIN FEBRE	171	11911	130	17486	101	22030	127	11355	529	62,782
20	LUIS LLAPO	187	19115	127	18597	143	26520	117	10045	574	74,277
21	MARCO MELENDEZ	222	26412	133	13423	59	17511	164	20512	578	77,858
22	MIGUEL ESPINOZA	181	17617	185	15379	103	21971	155	11671	624	66,638
23	KAREN JESUS MENDOZA CORDOVA	122	10832	77	14923	112	21906	95	10449	406	58,110
24	XAVIERA MERCEDES ELIZABETH GUTIER	75	11495	141	16527	179	33439	129	43285	524	104,746
25	ROBERTO MEDINA	203	26597	130	15505	121	20860	119	12994	573	75,956
26	KARLA ANTONELLY PAJUELO CHAVEZ	112	17116	11	651	39	7762	124	11544	286	37,073
27	MARTHA ESTEPHANE HUERTAS MAZA	99	14815	91	13757	144	22014	45	5631	379	56,217
28	VASTILEON	163	20499	109	8473	67	18343	81	15803	420	63,118
29	YESENIA RODRIGUEZ	203	19913	183	22049	193	31351	147	29376	726	102,689
30	MAGALY NEIRA	62	10634	46	7089	33	5755	75	13402	216	36,880

#### ANEXO N° 4: Asesores Comerciales Dial Móviles



**ANEXO N° 5: Asesor comercial de Dial Móviles realizando una venta**

