



FACULTAD DE POSGRADOS

DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA
COMERCIAL DE LABORATORIOS LIRA S.A.
QUITO 2021

AUTOR

Paola Katherine Santamaria Flores

AÑO

2021



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA
COMERCIAL DE LABORATORIOS LIRA
QUITO 2021**

**Profesor
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autora
Santamaria Flores Paola Katherine
2021**

DECLARACION DE AUTORÍA:

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi familia, en especial a mi mamá, mis tíos y esposo por ser mi soporte, apoyo y guía incondicional; a todos los profesores y tutor que entregaron su conocimiento para formar profesionales de éxito.

DEDICATORIA

A mi pequeña Paula que, con su amor puro, preocupación y paciencia caminó conmigo durante este periodo y ahora podemos decir que juntas lo hemos logrado.

RESUMEN

Este trabajo de investigación se desarrolló en Laboratorios Lira S.A. una empresa productora y comercial que lleva 40 años en el mercado de insumos médicos y cuenta con 50 colaboradores. El 10% del total de la nómina pertenece al área comercial. Desde enero a septiembre del 2021 se ha registrado un índice de rotación en el área comercial del 43%, un cambio que supera las expectativas.

Hasta la fecha no se había levantado un perfil de competencias para ningún cargo dentro de la compañía; esta problemática provoca que los colaboradores tengan un bajo compromiso organizacional, falta de cumplimiento de objetivos y un alto índice de rotación.

Este proyecto de investigación realizó el levantamiento del perfil de competencias del "Representante de Ventas" mediante entrevistas 360°, entrevistas de incidentes críticos, panel de expertos, investigación de las bases de datos de expertos en el área. Se describió el proceso actual de selección de personal mediante el levantamiento del mapa de procesos general y específico y la incorporación de las competencias en el proceso. Por último, se define los Indicadores de gestión que apoyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

This research work was developed in Laboratorios Lira SA, a production and commercial company that has been in the medical supply market for over 40 years. From January to September 2021, the commercial sphere turned from 10.0% of the total payroll to 43.0%, which exceeded any expectations.

Since its foundation, a competency profile had not been defined for any position within the company; this reality provokes low organizational commitment in employees, lack of objectives compliance, and a high turnover rate.

This research project built the "Sales Representative" competency profile through 360 ° interviews, Critical Incident Interview (CII), experts panel, and experts in the area databases study. The current staff selection process was described by drawing up the general and specific processes map and incorporating the competencies. Finally, the management indicators that support the fulfillment of the strategic objectives are defined.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. REVISIÓN DE LITERATURA | 2 |
| 2.6. Base de datos de perfiles: | 7 |
| 2.7. Diccionario de Competencias: | 7 |
| 2.8. Entrevista por competencias: | 7 |
| 2.9. Indicadores | 7 |
| 3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 9 |
| 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 9 |
| 5. OBJETIVO GENERAL | 9 |
| 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA..... | 10 |
| 8. RESULTADOS | 14 |
| 9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... | 23 |
| 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 25 |
| 11. REFERENCIAS..... | 28 |

| | |
|-----------------|----|
| 12. ANEXOS..... | 31 |
|-----------------|----|

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| 1. <u>Tabla 1 Resultado Panel de Expertos</u> | 15 |
| 2. <u>Tabla 2 Resultados Hay McBer</u> | 15 |
| 3. <u>Tabla 3 Resultados de Cuestionario 360°</u> | 16 |
| 4. <u>Tabla 4 Resultado Incidentes Críticos</u> | 17 |
| 5. <u>Tabla 5 Resultados Perfil Competencias</u> | 18 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| 1. <u>Figura 1 Modelo del Iceberg</u> | 3 |
| 2. <u>Figura 2 Estrategia organizacional y competencias</u> | 4 |
| 3. <u>Figura 3 Resultados del Cuestionario 360°</u> | 16 |
| 4. <u>Figura 4 Mapa de procesos de la cadena de valor</u> | 18 |
| 5. <u>Figura 5 Mapa de Procesos de la cadena de Soporte</u> | 19 |
| 6. <u>Figura 6 Mapa de Procesos de la Cadena de Valor</u> | 19 |
| 7. <u>Figura7 Mapa final del proceso de selección</u> | 20 |
| 8. <u>Figura8 Proceso de Selección por Competencias</u> | 20 |

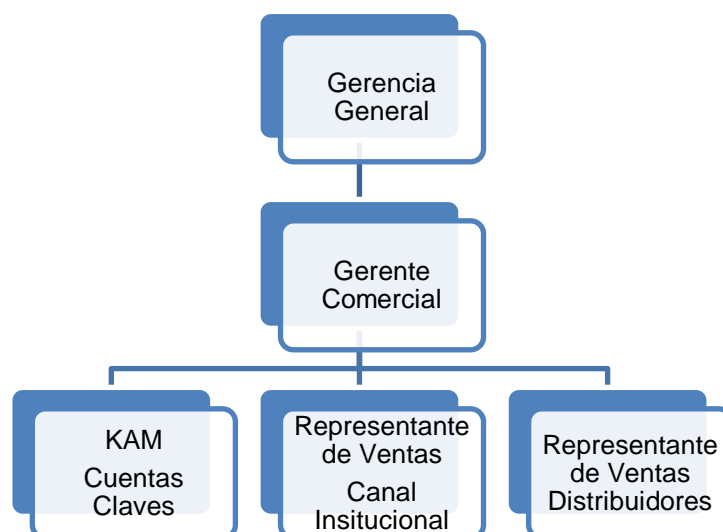
1. INTRODUCCIÓN

Laboratorios Lira S.A. es una empresa familiar, constituida el 12 de septiembre de 1977 por el señor Jaime Rodrigo Saona Cabezas quien era visitador médico de una multinacional, pero identificó una oportunidad de negocio en la fabricación de productos antisépticos. Laboratorios Lira S.A. inició con 9 colaboradores quienes eran parte de su familia y amigos que aportaron con su experiencia, capital y conocimiento para el crecimiento del negocio.

Tuvieron 4 productos pioneros el Alcohol Antiséptico, Agua Oxigenada, Suero Fisiológico y MerthioLira.

Los años aumentaron al igual que los productos que ofrecen al mercado; Laboratorios Lira en los últimos 2 años ha sufrido diversos cambios sobre todo en el área comercial, estos cambios han provocado inestabilidad en el compromiso organizacional y en las ventas que han dejado a la empresa. Desde el 2019 se han visto que las ventas no han sido estables y el equipo comercial tampoco lo ha sido provocando incumplimiento de los objetivos planteados.

El equipo comercial fue renovado en casi la totalidad en el mes de julio del 2021 y su actual gerente comercial ha definido la siguiente estructura:



2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Selección por Competencias

La selección por competencias en las últimas décadas ha sufrido diversas reestructuraciones que, han permitido a las compañías cambiar los procesos de selección para cubrir las necesidades de la organización. En la actualidad no se podría cuantificar con claridad cuantas compañías cuentan con un sistema adecuado para la medición y selección por competencias.

Sin embargo, cada vez más empresas pueden validar que los procesos de selección por competencias han aportado fuertemente al cumplimiento de la estrategia corporativa. Según (Gumucio 1994) “La selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue”(p.4).

Por ese motivo la selección por competencias se ha convertido en una herramienta que permite disminuir el índice de rotación y mejorar el resultado de la selección.

Sin embargo, si hablamos de las competencias no podemos dejar de mencionar a David Maclelland que en el año 1973 fue el pionero en hablar de competencias donde las definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.(s.p).

Desde este año se empezaron a investigar sobre los comportamientos que hacen a las personas exitosas y se han planteado diversos estudios para que las competencias potencialicen a las empresas.

Existen varios investigadores que han denotado a las competencias como “unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”. (Boyatzis, 1982). Las características subyacentes son los comportamientos que es pueden predecir cuándo enfrentas a la persona a diferentes desafíos.

Según (Moloney 2001), “Los marcos de competencias se pueden establecer para una organización seleccionando las competencias correctas y expresándolas en el lenguaje correcto” (p. 42). Por ese motivo es de vital importancia que las competencias sean introducidas en las empresas como parte de su cultura y que todos estén comprometidos en su desarrollo.

La sociedad cada vez demanda más del entorno laboral, mientras van creciendo las empresas también lo hacen sus exigencias con respecto a la capacidad de ser organizativos, resilientes, y con una alta capacidad de renovación de conocimientos, esto con el fin de que se pueda captar y anticiparse a las necesidades de los clientes y a las exigencias del mundo (Castillo,2003).

En la actualidad el área de talento humano tiene un gran desafío para desarrollar las competencias en las organizaciones; el primero de ellos es hacer que los profesionales concienticen sobre la necesidad de mejorar ciertas habilidades para ser mejores profesionales y que la concientización y desarrollo de los cambios son el 95% de probabilidad que se exitoso.



Figura 1 Modelo del Iceberg

Autor: Spencer & Spencer

Si se habla de selección por competencias, se debe conocer el mapa de talentos de la organización para que de esa manera se pueda reconocer futuros líderes internos o sobre que habilidades trabajar para desarrollar mejores profesionales.

Pero, para hacer el reconocimiento se debe trabajar desde los pasos iniciales como el levantamiento de la descripción del puesto junto con las funciones, perfil duro y las competencias que se busca en el profesional y que apalanquen al cumplimiento de los objetivos del cargo. Si bien, dentro de la planificación estratégica de las empresas no se escucha hablar de competencias sin duda alguna estas son las que apoyan al cumplimiento de los objetivos generales ya que trabajan uniformemente con el plan estratégico empresarial, con el objetivo del cargo, con la misión y visión de la empresa.

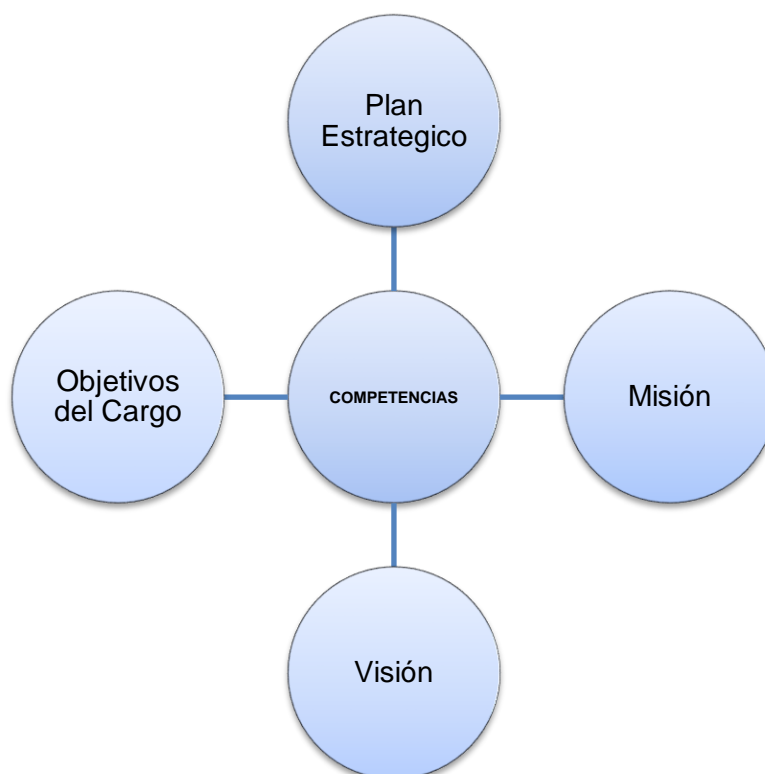


Figura 2 Estrategia organizacional y competencias

Autor: Paola Santamaria

Para crear el perfil de competencias se han desarrollado diferentes técnicas que arrojan información medible y cuantificable; entre esas herramientas tenemos panel de expertos, encuestas 360°, referencias de estudios realizados por compañías expertas en levantamiento de perfiles de competencias, diccionario de competencias, entrevistas por competencias y entre otros.

2.2. Cuestionario 360°:

Es una herramienta que permite realizar mediciones integrales para el levantamiento de competencias por puestos de trabajo o medición de competencias establecidas a los colaboradores de una empresa. El realizar una medición 360° significa que se ejecutará con los pares, jefes, subordinados lo que permitirá tener una visión global de lo que se quiere medir. (Gemma García s. f. "¿Qué es la evaluación 360°?" Recuperado de <https://blog.encuesta.com/blog/que-es-la-evaluacion-360o-y-por-que-cada-vez-mas-empresas-la-usan/>).

Este tipo de evaluaciones son más confiables cuando se las ejecuta con colaboradores cercanos a los que el puesto interactúa ya que pueden proveer de información confiable y de primera mano (Pereira, Gutiérrez, Sardi, Villamil, 2008)

Con esta herramienta según nos indica (Green 2002), se podrá identificar las fortalezas, debilidades y los diferentes gaps en cada uno de los roles; lo que permitirá crear planes de acción para mejorar los gaps y crear planes de crecimiento. Pero también nos permitirá crear un perfil ideal partiendo de los mejores profesionales y lo profesionales promedio dentro de una organización.

2.3. Panel de Expertos

Es una reunión con un grupo de especialistas internos o externos que son conocedores de lo que se va a discutir donde se podrá recopilar y aprovechar el conocimiento para llegar a diversas soluciones y que al final se discutirán para llegar a una conclusión. En el panel de expertos permiten definir las

competencias más idóneas desde la perspectiva de los clientes internos, proveedores, jefes y hasta subordinados. Todos discutirán el tema propuesto para llegar a conclusiones.

2.4. Método Delphi:

El método Delphi es una metodología que permite identificar datos sistémicos que son comunicados por un grupo de expertos mediante el panel de expertos. Donde se llegan a conclusiones para la resolución de un problema sin tener que llegar a juicios de valor (Dalkey 1969). El grupo de expertos se lo debe definir internamente en cada compañía según las necesidades internas y el cargo al que está orientado.

Al método Delphi se le otorgan algunas ventajas que apoyan a los investigadores a reunir, sintetizar y consensuar los datos que se encontraban entre un grupo disperso y transformarlos en datos cuantitativo que apoyan a la toma de decisiones; debido a las variantes de los últimos años este método se lo puede ejecutar con reuniones presenciales, virtuales o únicamente con encuestas; sin embargo se debería considerar siempre mantener por lo menos un primer acercamiento frente a frente con los participantes (Steurer, 2011).

2.5. Assessment Center

El assessment center es una técnica desarrollada por especialistas de talento humano que permite evaluar a los candidatos desde diferentes perspectivas, donde crean situaciones similares a las que se tendrá que enfrentar en el ámbito laboral. Durante la ejecución del assesment se verificará los comportamientos de los candidatos y cuales de ellos se adecuan a lo que el puesto esta requiriendo.

Para la ejecución del assesment center se deberá contar con un equipo calificador entre ellos estarán la jefatura inmediata, especialistas de talento humano y los pares o clientes interno con quienes trabajará (Grados Espinosa y Ontiveros Ruiz 2000).

2.6. Base de datos de perfiles:

Son bases de datos que se pueden encontrar en el mercado y que las firmas que estudian competencias laborales las tienen y son útiles para definir los mejores perfiles de los colaboradores.

2.7. Diccionario de Competencias:

Todas las herramientas mencionadas son de gran utilidad y se deben complementar con un diccionario que identifica cada competencia por niveles y tipos de conductas.

2.8. Entrevista por competencias:

La entrevista por competencias es una técnica que permite notar habilidades de los candidatos a un cargo. Al hablar de habilidades podemos notar que no son un número o no son tangibles por ese motivo se ha desarrollado un protocolo de las entrevistas de incidentes críticos según la muestra seleccionada.

Esta herramienta tiene algunas ventajas que favorecen a la selección entre ellas podemos mencionar a la precisión de la competencia en el puesto de trabajo, se puede identificar varias competencias con una sola indagación o pregunta, en caso de presentarse algunas variantes se puede indagar las veces que se requieran para clarificar las competencias. Si el profesional de talento humano ejecuta de manera adecuada el protocolo podrá identificar varias competencias clave que ha desarrollado el entrevistado durante los últimos 18 meses de su vida profesional (Pereira et al. 2008).

2.9. Indicadores

Los indicadores de gestión apoyan a la verificación del desempeño de un proceso para la toma de decisiones oportunas en caso de presentarse desviaciones positivas o negativas e incluso para verificar la causa raíz de dichas desviaciones (Mora, 2019).

Dentro de una organización es necesario mantener una cultura de medición que permita mejorar los procesos internos y llevar a la organización al éxito. Por ese motivo se deben crear dentro de las organizaciones indicadores que sean medibles, cuantificables y que permitan realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos a las altas gerencias (Mora G. 2019).

El indicador dentro de una empresa debe ser un lenguaje común y fácil de interpretar por los miembros del equipo de tal manera que nos permita de un solo vistazo la situación de un área determinada; según (Mora, 2019) se pueden tener diversos tipos de indicadores cuantitativos que señalen condiciones o situación específicas.

Los actuales indicadores de productividad que se están manejando en Laboratorios Lira son:

- a. Porcentaje de cumplimiento de ventas mensual
- b. Número de clientes nuevos mensual
- c. Porcentaje de cartera vencida

Sin embargo, podríamos analizar otros indicadores que durante el desarrollo de la investigación fueron mencionados como indispensables para el apoyo del cumplimiento de la estrategia. Algunos de ellos son:

- a. Cumplimiento de presupuesto de ventas mensual y semestral
- b. Ticket promedio de compra
- c. Tasa de frecuencia de compra del cliente
- d. Margen de ganancia por tipo de SKU
- e. Satisfacción de cliente
- f. Índice de rotación
- g. Índice de recuperación de cartera
- h. Entre otros

Sin embargo, durante el desarrollo de esta investigación se mantendrán reuniones para definir entre el área comercial y la gerencia general cuales serán los indicadores que apoyarán al cumplimiento del objetivo general de la compañía.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es el diseño del perfil de competencias, el proceso de selección del representante de ventas de Laboratorios Lira ubicado en la ciudad de Quito.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Laboratorios Lira S.A. ha existido una alta rotación del personal del área comercial debido a la que no existe una definición clara de los perfiles para el cargo del representante de ventas del área comercial.

La rotación del área en el último año (con corte a Sep-21) ha sido del 43%; esto es consecuencias de diversas razones como: la falta de KPI's, falta de definición de políticas comerciales y un perfil inadecuado para el puesto de trabajo.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el perfil de competencias y el proceso de selección por competencias para las posiciones de Representante de Ventas, así como identificar los indicadores para medir la productividad en el área comercial.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el perfil de competencias para el cargo de Representante de Ventas.
- Incorporar en el proceso actual de selección, los instrumentos para la selección por competencias.
- Identificar los indicadores que permitan medir la productividad.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El proyecto de investigación en Laboratorios Lira se hizo con la modalidad de estudio mixta entre cualitativa y cuantitativa.

El método cualitativo realizado se basó en la observación de comportamientos en diferentes herramientas utilizadas para la investigación; mientras que el método cuantitativo se basó en los datos que arrojaron las encuestas realizadas internamente.

7.1. Nivel de Estudio

El nivel de estudio es exploratorio ya que permite analizar un fenómeno en la parte teórica y práctica. La investigación se realizó en:

- **Campo** con el uso de herramientas que permitieron recopilar información en el lugar de estudio, esa información servirá para la determinación de las competencias del cargo en estudio.
- **Herramientas documentales** con el uso de herramientas como diccionario de competencias de HayMcBer, manuales de funciones.

7.2. Método

Los métodos utilizados para la investigación son:

- **Hipotético deductivo:** mediante la investigación de varias referencias bibliográficas se ha podido realizar hipótesis que permitirán llegar a conclusiones sobre las competencias de los cargos.
- **Método Analítico – sintético:** este método es el mas idóneo para utilizar ya que se requiere cambiar el procedimiento actual del proceso de selección por la selección con competencias.

7.3. Población y Muestra

Para el trabajo de investigación no se requiere realizar la toma de una muestra representativa ya que se realiza el estudio de un cargo específico como es el Representante de Ventas.

7.4. Instrumentos de Investigación

Para la recolección de datos que puedan ser útiles para la investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Entrevistas basadas en competencias:** Entrevista focalizada y realizada a un representante de ventas.
- **Encuesta 360°:** realizadas a un grupo de colaboradores que intervienen como clientes internos con el cargo: los cargos con quienes se aplicó la encuesta 360° son: Director y Gerente de Marketing, Asistente de Facturación, Jefe de Supply Chain producto terminado y asistente de ventas.
- **Panel de Expertos:** para la realización del panel de expertos sean tomado en consideración a los clientes internos del cargo lo mismos que han respondido a una serie de preguntas que han apoyado para la construcción de las competencias.

7.5. Procesamiento de datos

La información generada para la presente investigación se ha ejecutado por los siguientes medios:

7.5.1. Google forms

Donde se ha realizado la encuesta de 360° y el procesamiento de datos para lo datos.

7.5.2. Word y Excel

Levantamiento de la información del panel de expertos. Y el procesamiento de los datos levantados.

7.5.3. Google meet

Herramienta utilizada para las entrevistas por competencias.

7.6. Protocolos metodológicos

Para definir las competencias del cargo del Representante de Ventas se utilizarán las herramientas como el cuestionario 360°, panel de expertos y

entrevista por competencias que nos permitirá seguir los pasos adecuados para la determinación de los perfiles.

A continuación, se mencionan el protocolo a seguir para cada herramienta.

7.6.1. Proceso de selección

El proceso de selección permite elegir al mejor candidato con las mejores características y que permitan a las empresas contar con personal calificado e idóneo para el cumplimiento de las funciones (Equipo Vertice 2007).

Sin embargo, en la actualidad no todas las empresas tienen un proceso de selección para la elección e identificación de características idóneas de los futuros candidatos. Por ese motivo se propone la implementación de un proceso de selección basado en competencias en Laboratorios Lira S.A. donde se deberán realizar algunos pasos:

- a. Identificar el diccionario de competencias que se va a utilizar en la compañía.
- b. Identificar y formar al personal para el levantamiento del perfil de competencias de los cargos dentro de la empresa.
- c. Identificar los niveles de las competencias para cada cargo.
- d.** Durante el proceso de selección se deberá realizar la entrevista por competencias según el procedimiento recomendado.
- e.** Este tipo de selección se recomienda realizar con cargos gerenciales, jefaturas, coordinaciones, entre otros exceptuando cargos operativos.

Para la ejecución de las entrevistas seguiremos la recomendación de Hay Group para entrevistas de incidentes críticos:

- a. Crea una atmósfera agradable.
- b. Aclara al entrevistado el objetivo de la entrevista
- c. Explica al candidato la estructura de la entrevista y tu papel en la misma.
 - a. Trayectoria académica y profesional (5 Min.).

- b. Puesto ocupado actualmente (15 Min.)
- c. Ejemplos concretos de situaciones. (2 horas)

- d. Solicitar permiso para tomar notas y grabar.
- e. Confidencialidad

7.6.2. Cuestionario 360°

Esta herramienta nos permitirá tener una visión amplia y de varias perspectivas internas de las personas que son clientes internos o de sus jefaturas. Para la preparación del cuestionario debemos realizar los siguientes pasos:

1. Trabajar con el diccionario de competencias para el levantamiento de las preguntas que serán relevantes y nos permitirán medir cada nivel de competencias del diccionario utilizado.
2. Definir adecuadamente el objetivo del cuestionario 360°
3. Definir una escala adecuada para la medición de las competencias.
4. Definir el público objetivo, que debe ser cargos que tengan relación directa o indirecta con la gestión del cargo a evaluar.
5. Socializar la aplicación del cuestionario con un objetivo claro y sobre todo se debe hacer énfasis en que se evalúa a un cargo y no a una persona.

7.6.3. Panel de Expertos:

Es una reunión de personas expertas en un tema o varios temas específicos con las que se debe definir el camino para asegurar que al final se cuente con la información adecuada y requerida.

- a. Seleccionar los expertos con los que se va a trabajar.
 - a. Revisar con que cargos mantiene relación el cargo a levantar.
 - b. Verificar si las personas que ocupan el cargo conocen suficiente los procedimientos internos y las necesidades organizacionales.
- b. Establecer un objetivo general. El mismo que se debe socializar a las personas que intervendrán en el panel de expertos.
 - a. Realizar la preparación de la jornada como fecha, hora y recursos.

- c. Preparar las preguntas que se manejaran en el panel las mismas que deben ser abiertas, sin lugar a interpretaciones.
- d. Una vez realizada la reunión se deberán analizar los datos para la determinación de las competencias del cargo.

7.6.4. Definición de objetivos de productividad

Para la definición de los objetivos de productividad se debe investigar y analizar los objetivos que en la actualidad se están manejando y discernir mediante la investigación cuales serían los más relevantes para el cargo que estamos analizando.

Según Saratoga, la medición es el pilar fundamental para determinar dónde se encuentra su compañía hoy y dónde necesita estar mañana.

8. RESULTADOS

Al momento de aplicar el protocolo metodológico se han obtenido los siguientes resultados para el objetivo 1.

8.1. Resultados del Objetivo 1

8.1.1. Panel de Expertos

Después de realizar el panel de expertos con los clientes internos de la empresa se pudieron identificar las siguientes competencias:

| N° | COMPETENCIA | NIVEL |
|-----------|-------------------------------|--------------|
| 1 | Autoconfianza | 4 |
| 2 | Autocontrol | 3 |
| 3 | Búsqueda de la información | 2 |
| 4 | Desarrollo de Interrelaciones | 2 |
| 5 | Flexibilidad | 3 |
| 6 | Identificación de la compañía | 3 |
| 7 | Impacto e Influencia | 3 |

| | | |
|----|--|---|
| 8 | Iniciativa | 3 |
| 9 | Orientación al Logro | 3 |
| 10 | Preocupación por el orden y la calidad | 2 |

Tabla 1 Resultado Panel de Expertos

8.1.2. Base de datos HayMcBer

Según los estudios realizados por empresas expertas en la selección por competencias se han encontrado que las competencias para el representante de ventas son:

| COMPETENCIA | KAM |
|------------------------------------|------------|
| Identificación con la organización | 2 |
| Pensamiento conceptual | 2 |
| Búsqueda de información | 3 |
| Orientación al logro | 4 |
| Iniciativa | 3 |
| Orientación al cliente | 4 |
| Comprensión de la organización | 3 |
| Impacto e influencia | 4 |

Tabla 2 Resultados Hay McBer

8.1.3. Cuestionario perfil 360°

En la encuesta 360° se reflejan varias competencias cercanas al 100%, las mismas que son filtradas para ser detalladas en el siguiente cuadro. Dichas competencias son las que reflejan el perfil del cargo según la herramienta.

| N° | COMPETENCIAS | NIVEL | PERFIL % |
|----|--------------------------------|-------|----------|
| 1 | Flexibilidad | 4 | 93% |
| 2 | Autoconfianza | 5 | 91% |
| 3 | Integridad | 4 | 90% |
| 4 | Identificación con la Compañía | 4 | 94% |
| 5 | Pensamiento Conceptual | 5 | 91% |
| 6 | Orientación al Cliente | 4 | 100% |
| 7 | Trabajo en Equipo | 4 | 90% |
| 8 | Autocontrol | 3 | 98% |

Tabla 3 Resultados de Cuestionario 360°

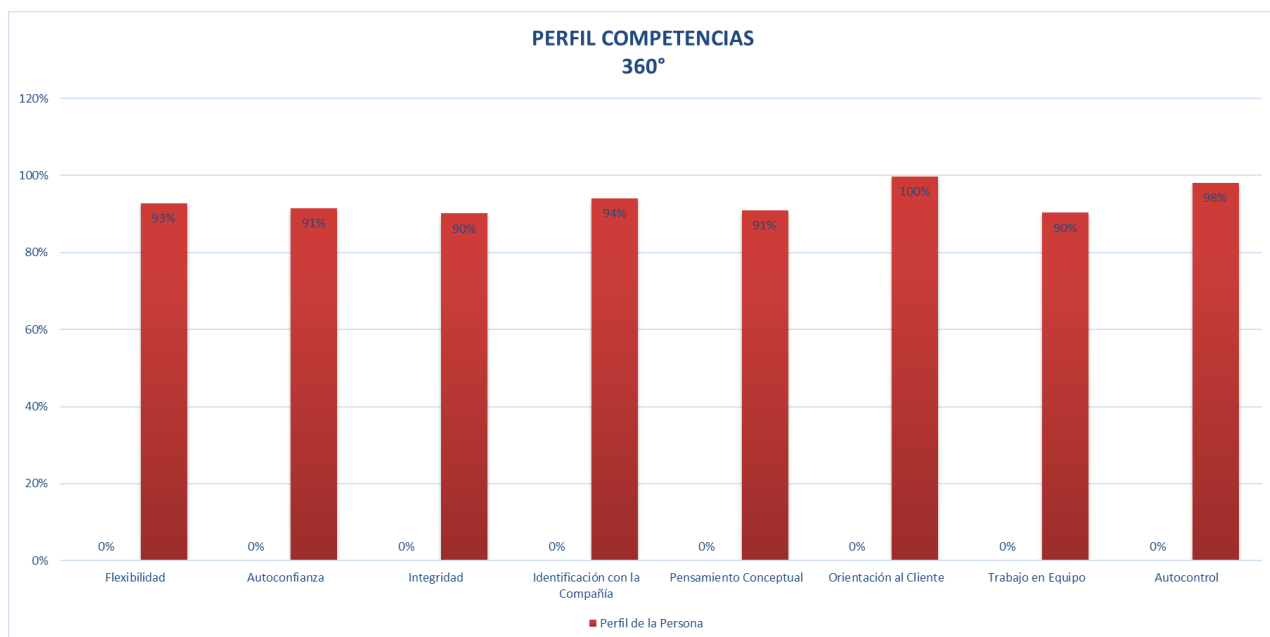


Figura 3 Resultados del Cuestionario 360°

Autor: Paola Santamaria

8.1.4. Entrevista de Incidentes Críticos

Se realizó la entrevista de incidentes críticos a una persona de alto nivel que trabajaba en Laboratorios Lira ya que en la actualidad no se cuenta con ningún Representante de Ventas en nómina.

| COMPETENCIA | TOTAL | PERFIL |
|--------------------------------|-------|--------|
| Flexibilidad | 2 | 4 |
| Autoconfianza | 4 | 4 |
| Comprensión de la Organización | 3 | 3 |
| Orientación al Logro | 2 | 4 |
| Orientación al Cliente | 3 | 3 |
| Empatía | 2 | 4 |
| Identificación con la Compañía | 2 | 3 |
| Integridad | 4 | 1 |
| Impacto e Influencia | 2 | 3 |
| Dirección de Personas | 3 | 3 |
| Trabajo en Equipo | 2 | 3 |

Tabla 4 Resultado Incidentes Críticos

8.1.5. Resultados Finales

Después de la verificación de los resultados arrojados por las herramientas se puede determinar como competencias del cargo las siguientes:

| COMPETENCIAS | NIVEL 360° | BASE DE DATOS | PANEL EXPERTOS | BEI | TOTAL |
|----------------------------|------------|---------------|----------------|-----|-------|
| Búsqueda de la información | 2 | 3 | 2 | | 2 |
| Pensamiento Conceptual | 5 | 2 | | | 2 |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| Iniciativa | 3 | 3 | 3 | | 3 |
| comprensión de la Organización | 3 | 3 | | 3 | 3 |
| Flexibilidad | 4 | | 3 | 2 | 2 |
| Identificación con la Compañía | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Impacto e Influencia | | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Integridad | 4 | | | 4 | 4 |
| Orientación al Cliente | 4 | 4 | | | 4 |
| Orientación al Logro | | 4 | 3 | 2 | 3 |

Tabla 5 Resultados Perfil Competencias

8.2. Resultados para el objetivo 2

Para el objetivo 2 se ha realizado el cambio del proceso de selección actual por uno que se incluya la medición de competencias.

A continuación, el mapa de procesos de la cadena de valor y el proceso de selección con la integración del proceso de selección por competencias:

8.2.1. Mapa de procesos de la cadena de valor

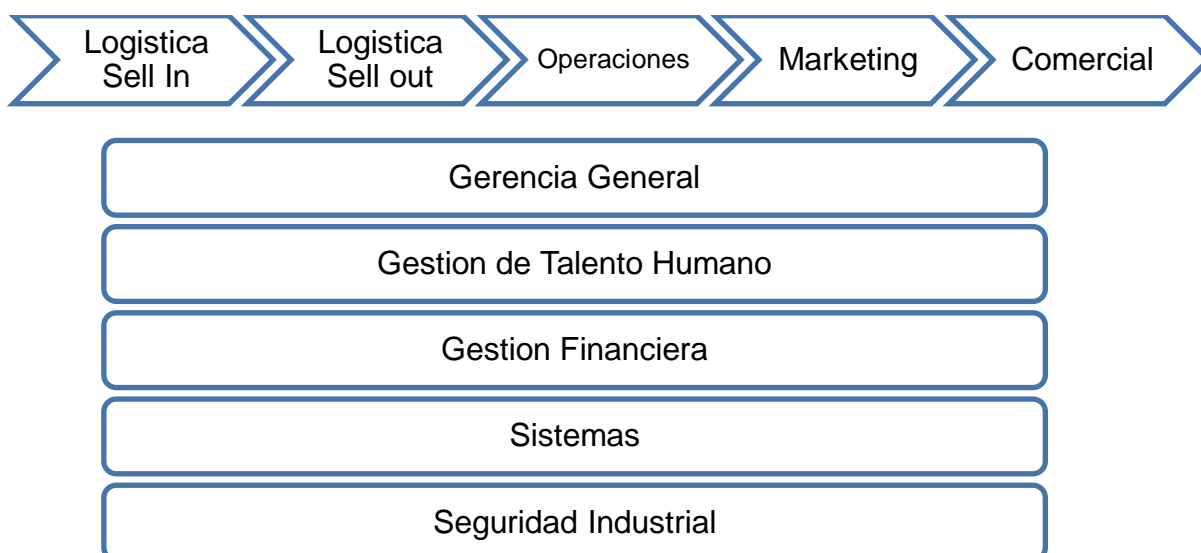


Figura 4 Mapa de procesos de la cadena de valor

8.2.2. Mapa de Procesos de la Cadena de Soporte



Figura 5 Mapa de Procesos de la cadena de Soporte

8.2.3. MAPA DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR



Figura 6 Mapa de Procesos de la Cadena de Valor

8.2.4. MAPA FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Figura7 Mapa final del proceso de selección.

8.2.5. PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

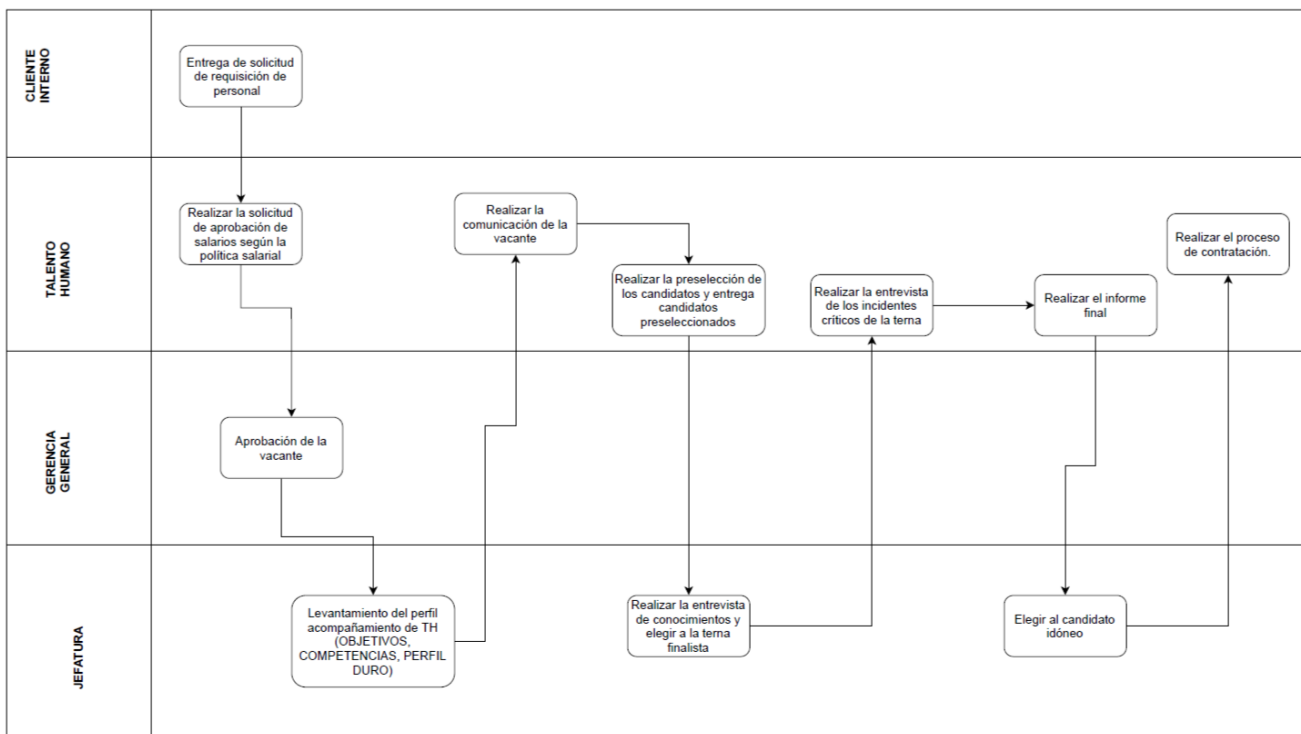


Figura8 Proceso de Selección por Competencias

8.3. Resultados para el objetivo 3

Se han realizado diversas reuniones entre el área comercial, área de marketing y la gerencia general llegando a la conclusión de los indicadores que se deberán medir para el último trimestre del año. Los indicadores propuestos para la medición de cumplimiento son:

- a. Sell out.
- b. Ticket promedio de compra
- c. Índice de recuperación de cartera y,
- d. Margen de ganancia por SKU

Sin embargo, al hablar de indicadores de impacto que apoyen a la gestión del área se han definido algunos tomados de PWC Saratoga.

- a. Perfil puesto persona: que mide el grado de adecuación de una persona para una vacante de la organización.
- b. Ingreso por empleado de tiempo completo: Mide la facturación promedio generada por cada empleado.
- c. Porcentaje de rotación en los primeros 90 días de servicio: Este indicador es similar al anterior, pero se limita a aquellos colaboradores que dejan la organización en los primeros 90 días de servicio a la empresa.
- d. Porcentaje de rotación: Mide el porcentaje del personal que se desvincula de la organización por cualquier motivo (es la suma de desvinculaciones voluntarias e involuntarias). No incluye la pérdida de empleados temporales.

| N° | NOMBRE INDICADOR | CÁLCULO | OBSERVACION |
|----|-------------------------|---|--|
| 1 | Perfil Puesto - Persona | Grado de adecuación= %cumplimiento del perfil duro +% cumplimiento de las competencias PESO: Perfil duro: 40% y Competencias: 60% | Antes de la contratación de un candidato |

| | | | |
|---|---|--|-------------------------------|
| 2 | Ingreso por empleado de tiempo completo | Facturación mes1 + facturación mes 2 + facturación mes 3 = >ó= punto de equilibrio | Antes de los 90 días |
| 3 | Rotación de los 90 días y mensual | Nº colaboradores que salieron/ Nº total de colaboradores en nómina (dentro de los 90 días o mensual) | Cada 90 días, mensual o anual |
| 4 | Tiempo de entrega de la terna | Fecha de ingreso de la terna – fecha de entrega de la terna = < 15 días | Mensual |

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Laboratorios Lira estaba realizando un proceso de selección inadecuado ya que no se contemplaban las competencias dentro de sus procesos; debido a esto se pudo evidenciar altos índices de rotación, baja productividad del personal principalmente en el área comercial. La confianza que tenían hacia el Departamento de Talento humano también se vio afectada ya que en los últimos 3 años han tenido una rotación alta que no les ha permitido tener estabilidad a las gerencias y a los directivos.

La mayor rotación dentro del área comercial es de los representantes de ventas, a pesar de ser un eje estratégico dentro de la institución no se han mantenido estándares en las contrataciones ni se han regido bajo un perfil duro o por competencias. Por ese motivo se han implementado algunos cambios importantes en el proceso como la estructura del perfil de competencias del cargo, actualización del proceso de selección basado en competencias, y crear indicadores de productividad que apalanquen al cumplimiento de la estrategia.

Para realizar la ejecución del protocolo 1 para el levantamiento del perfil de competencias se tuvieron varios atrasos. Uno de los más importantes fue la ejecución de la encuesta 360°, debido a que los participantes no ejecutaron la encuesta de manera idónea lo que provocó que existieran porcentajes superiores al 100% y se tuvo que rehacer toda la ejecución de la encuesta.

Para cambiar los resultados, se realizó una nueva socialización del proceso de levantamiento de perfiles donde se explicaban todos los pasos que se llevarían a cabo para el levantamiento del perfil y la importancia de la ejecución adecuada de cada herramienta. Posterior a la socialización se ejecutó el cuestionario nuevamente, esto apoyó para que los resultados cambiaran y se obtuvieran competencias acordes a las necesidades internas.

La herramienta que más me aportó como profesional fue el panel de expertos ya que permitió indagar y conocer más a fondo las necesidades de los clientes internos y en las expectativas que puedan tener sobre el cargo que se estaba

levantando. Incluso en la revisión del panel de expertos se evidenció que el proceso de selección había mejorado en los últimos meses pero que requerían informes más viables y fáciles de leer para la toma de decisiones rápidas y precisas; por ese motivo se ejecutó el cambio interno para apoyar a los clientes internos del área de talento humano; al igual que el cambio del proceso incrementando el análisis por competencias.

Los resultados de la investigación han aportado competencias que son importantes para el desarrollo de los objetivos estratégicos por tal motivo se espera un decremento en la rotación del personal por una inadecuada compatibilidad de las competencias versus las necesidades organizacionales.

Al crear competencias acordes con la necesidad y el puesto de trabajo permitirá al área de talento humano realizar un proceso de selección con menos fallas y cubrir el cargo con una adecuación mayor al puesto de trabajo.

Los indicadores propuestos son los que permitirán realizar un seguimiento continuo de la gestión realizada, pero se deberán hacer seguimientos periódicos para realizar los ajustes en caso de necesitarlo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones y Recomendaciones Protocolo 1

Diseñar el perfil de competencias para el cargo de Representante de Ventas.

Para la elaboración del perfil de competencias se utilizaron varias herramientas como las entrevistas de competencias, cuestionario 360°, panel de expertos y base de datos. Con estas herramientas se han definido 10 competencias con sus respectivos niveles; los mismos que permitirán medir el nivel de adaptación de una persona al puesto de trabajo.

La realización de las herramientas ha sido primordial para el levantamiento de información; sobre todo para tener una visión global de las necesidades de la organización y como desde el área de Talento humano se puede aportar al cumplimiento de los objetivos. Dando un cambio de imagen frente al cliente interno.

Recomendación:

Para realizar un levantamiento óptimo del perfil de competencias se debe utilizar de manera idónea las herramientas.

Se deberá realizar una buena implementación de cada una desde el planteamiento del objetivo, las instrucciones para la implementación y las reglas de seguridad que indican que ninguna respuesta será manipulada o comunicada para fines diferentes a los del estudio. Eso será decisivo para que la herramienta funcione de manera idónea.

Adicional, se deberá realizar la actualización del perfil de competencias de acuerdo con los objetivos estratégicos ya que estos serán los que apalanquen el cumplimiento de los mismos.

10.2. Conclusiones y Recomendaciones Protocolo 2

Incorporar en el proceso actual de selección, los instrumentos para la selección por competencias.

Después del levantamiento de las herramientas de selección se definió un proceso que permita la igualdad y la asertividad en el proceso de selección.

Inicialmente se analizó el proceso actual y se definieron los mapas de procesos de la empresa y de la selección para identificar de manera idónea las necesidades internas de cambio.

Adicional se pudo comprobar que las herramientas de competencias incrementaban el tiempo hasta una decisión final de contratación; pero si ponemos en una balanza con el problema de rotación en el área es un riesgo que la empresa estaría dispuesta a correr.

Recomendaciones:

Antes de la realización del nuevo proceso de selección se deberá analizar los cambios que se ejecutarán en el procedimiento y cuales de ellos se ejecutarán dentro de los procesos de selección. Es importante realizar una detección detallada de los pasos o necesidades internas de esa manera no se perderá ningún detalle que pueda afectar al flujograma final.

El flujograma final y el mapa de procesos debe ser claro y legible para cualquier persona que quiera aplicar el proceso de selección, de esta manera transparentaremos el proceso.

El flujograma deberá ser actualizado cada vez que las necesidades de la compañía cambien y así mantendremos la mejora continua en los procesos.

10.3. Conclusiones y Recomendaciones Protocolo 3

Identificar los indicadores que permitan medir la productividad.

El crear indicadores de gestión permite al área de talento humano y a sus clientes mantener mediciones sobre los procesos para garantizar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos. Cada indicador deberá apalancar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su vez los objetivos del área. Estos indicadores deberán ser revisados mensualmente para la comprobación del tipo de servicio interno que se otorga al cliente interno.

Recomendaciones:

Se deberá realizar la revisión de los indicadores cada vez que la empresa requiera algún cambio de estrategia o a su vez que las necesidades del cliente interno cambien. Es importante realizar el seguimiento continuo y en caso de presentar alzas fuertes que no favorezcan al cumplimiento se deberá realizar un plan de acción correctivo para que no se pierda la efectividad.

11. REFERENCIAS

- Cole, R., y P. Proulx. 1975. «Phospholipase D Activity of Gram-Negative Bacteria». *Journal of Bacteriology* 124(3):1148-52. doi: 10.1128/jb.124.3.1148-1152.1975.
- Conway, C. M. 1975. «Editorial: "Old Lamps for New"». *British Journal of Anaesthesia* 47(8):811-12.
- Equipo Vertice. 2007. *Selección de personal*. Málaga: Vertice Books.
- Equipo Vértice. 2007. *Selección de personal*. Málaga: Vértice Books.
- Francisco Pereira M., Sandra P. Gutiérrez G., Lily Sardi H, y Mónica Villamil P. 2008. «LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS». 6, 105.
- Gabriel Roncancio. 2019. «Indicadores de Gestión (KPI's) Ventas: 37 ejemplos prácticos». agosto 22.
- Gemma García. s. f. «¿Que es la evaluacion 360°?» 17 de septiembre 2020.
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy, y María Isabel Delgado Piña. 2008. *Gestión de recursos humanos [recurso electrónico]* 3c. España: Pearson Educación.
- Grados Espinosa, Jaime, y Veronica Ontiveros Ruiz. 2000. *Centros de evaluación*. México: Manual Moderno.

Gumucio, J. Ricardo López. 1994. «LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL». 25.

Johnston, Mark W., Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Walker, y Greg W. Marshall. 2009. *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Los Assessment Center: Una Metodología Para y Evaluar Directivos. 2014. «Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos». 17.

LosRecursosHumanos.com. s. f. «Assessment Center». 30/11/2010.

Mora García, Luis Aníbal. 2019. *Indicadores de la gestión logística*.

MSc. Margarita García Valdés y Dr. Mario Suárez Marín. 2013. «El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica». Recuperado (http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-34662013000200007).

Normal C. Dalkey. 1969. *The Delphi Method: an experimental study of group opinion*.

Peiró, JM, y A. Soler. s. f. «EL IMPULSO AL TELETRABAJO DURANTE EL COVID-19 Y LOS RETOS QUE PLANTEA». 10.

PWC Saratoga. 2010. «Indicadores Latinoamerica.PWC Saratoga Análisis estratégico de RH clave en la gestión del Capital Humano en las organizaciones.»

Universidad de Medellín, y Blanca Yenny Hernández Sánchez. 2012. «La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas». *Semestre económico* 15(31):173-86. doi: 10.22395/seec.v15n31a7.

12. ANEXOS

12.1. PROCESADOR 360°

PARTE I: EI REPRESENTANTE DE VENTAS DEBERÍA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Comprender los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Aplicar los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ser flexible al aplicar los procedimientos, reglas, normas, etc., adaptándolos a las necesidades de la Organización en un momento determinado, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tomar decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adaptar su comportamiento dependiendo de la persona con la que esté tratando | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



| DETALLE EJERCICIO 360° REPRESENTANTE DE VENTAS | | | | | | | | |
|---|------|-------|-------------|---|---|---|---|--------------|
| Competencia | Auto | Jefes | Colaterales | | | | | Subordinados |
| | eval | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| FLX 1 | 0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| FLX 2 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| FLX 2 | 0 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| FLX 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| FLX 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| FLX 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| FLX 4 | 0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| ANZ 1 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 2 | 0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 2 | 0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 4 | 0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ANZ 5 | 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |

12.2. CUADRO RESUMEN PROCESADOR

| COMPETENCIAS | Autoevaluación | Perfil de la Persona | Perfil Excelencia del Rol | Perfil Base del Rol | Perfil de la Persona (%) |
|--------------------------------|----------------|----------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|
| Flexibilidad | 0,0 | 3,7 | 2 | | 93% |
| Autoconfianza | 0,0 | 4,6 | 2 | | 91% |
| Integridad | 0,0 | 3,6 | 3 | 1 | 90% |
| Identificación con la Compañía | 0,0 | 3,8 | | | 94% |
| Pensamiento Analítico | 0,0 | 3,5 | | | 87% |
| Pensamiento Conceptual | 0,0 | 4,5 | | | 91% |
| Búsqueda de Información | 0,0 | 4,0 | | | 80% |
| Orientación al Logro | 0,0 | 4,5 | | | 75% |
| Iniciativa | 0,0 | 3,2 | | | 64% |
| Orientación al Cliente | 0,0 | 4,0 | | | 100% |
| Comprensión Interpersonal | 0,0 | 3,2 | | | 79% |
| Comprensión de la Organización | 0,0 | 3,7 | | | 75% |
| Impacto e influencia | 0,0 | 4,6 | | | 76% |
| Desarrollo de Interrelaciones | 0,0 | 2,8 | | | 70% |
| Desarrollo de Personas | 0,0 | 4,1 | | | 83% |
| Dirección de Personas | 0,0 | 4,8 | | | 80% |
| Liderazgo | 0,0 | 4,1 | | | 82% |
| Trabajo en Equipo | 0,0 | 3,6 | | | 90% |
| Preocupación Orden y Calidad | 0,0 | 2,5 | | | 63% |
| Autocontrol | 0,0 | 2,9 | | | 98% |

12.3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación para Ecuador
Notas codificación

Daniel Montalvo Figueroa

Contenido

| | Pag. |
|--|------|
| Sección I | |
| Introducción | 2 |
| | |
| Sección II | |
| Competencias Genéricas | |
| | |
| <i>Gestión personal</i> | |
| 1. Flexibilidad (FLE) | 3 |
| 2. Autoconfianza (ANZ) | 4 |
| 3. Integridad (DAD) | 5 |
| 4. Identificación con la Compañía (IDE) | 6 |
| | |
| <i>Pensamiento</i> | |
| 5. Pensamiento Analítico (ANA) | 7 |
| 6. Pensamiento Conceptual (CON) | 8 |
| 7. Búsqueda de Información (BUS) | 9 |
| | |
| <i>Logro</i> | |
| 8. Orientación al Logro (LOG) | 10 |
| 9. Iniciativa (INI) | 11 |
| | |
| <i>Influencia</i> | |
| 10. Orientación al Cliente (CLI) | 12 |
| 11. Comprensión Interpersonal (COM) | 13 |
| 12. Comprensión de la Organización (ORG) | 14 |
| 13. Impacto e Influencia (IMP) | 15 |
| 14. Desarrollo de Interrelaciones (INT) | 16 |
| | |
| <i>Gestión del Equipo</i> | |
| 15. Desarrollo de Personas (DES) | 17 |
| 16. Dirección de Personas (DIR) | 18 |
| 17. Liderazgo (LID) | 19 |
| 18. Trabajo en Equipo (TRA) | 20 |
| | |
| Sección III | |
| Competencias Suplementarias | 23 |
| | |
| Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD) | 24 |
| Autocontrol (AUT) | 25 |

Sección I: Introducción

Este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado en 1998: el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Sobre esta base, HayGroup ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en el Banco del Pichincha, basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario 1998 se clasifican según las siguientes categorías:

1. **Competencias principales genéricas.** Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).
- 2 **Competencias genéricas suplementarias** Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

N.B.: El diccionario de competencias está protegido por las leyes del Copyright, y no puede utilizarse sin el permiso de Hay/McBer. Las competencias utilizadas en los modelos de competencias de clientes siguen siendo posesión de Hay/McBer y no pueden ser vendidas.

