



GUÍA DE EVIDENCIA DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA

“UC1001_3: Gestionar la fuerza de ventas y coordinar al equipo de comerciales”

Transversal en las siguientes cualificaciones:

- COM314_3 Gestión comercial de ventas.
- COM650_3 Gestión comercial inmobiliaria.



1. ESPECIFICACIONES DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA

Dado que la evaluación de la competencia profesional se basa en la recopilación de pruebas o evidencias de competencia generadas por cada persona candidata, el referente a considerar para la valoración de estas evidencias de competencia (siempre que éstas no se obtengan por observación del desempeño en el puesto de trabajo) es el indicado en los apartados 1.1 y 1.2 de esta GEC, referente que explicita la competencia recogida en las realizaciones profesionales y criterios de realización de la UC1001_3: Gestionar la fuerza de ventas y coordinar al equipo de comerciales.

1.1. Especificaciones de evaluación relacionadas con las dimensiones de la competencia profesional.

Las especificaciones recogidas en la GEC deben ser tenidas en cuenta por el asesor o asesora para el contraste y mejora del historial formativo de la persona candidata (especificaciones sobre el saber) e historial profesional (especificaciones sobre el saber hacer y saber estar).

Lo explicitado por la persona candidata durante el asesoramiento deberá ser contrastado por el evaluador o evaluadora, empleando para ello el referente de evaluación (UC y los criterios fijados en la correspondiente GEC) y el método que la Comisión de Evaluación determine. Estos métodos pueden ser, entre otros, la observación de la persona candidata en el puesto de trabajo, entrevistas profesionales, pruebas objetivas u otros. En el punto 2.1 de esta Guía se hace referencia a los mismos.

Este apartado comprende las especificaciones del “saber” y el “saber hacer”, que configuran las “competencias técnicas”, así como el “saber estar”, que comprende las “competencias sociales”.

a) Especificaciones relacionadas con el “saber hacer”.

La persona candidata demostrará el dominio práctico relacionado con las actividades profesionales principales y secundarias que intervienen en la organización, coordinación y control de equipos comerciales y su actividad de venta, y que se indican a continuación:

Nota: A un dígito se indican las actividades principales y a dos las actividades secundarias relacionadas.

- 1. Organizar los recursos del equipo comercial, determinando su tamaño y el perfil de los agentes, estableciendo actividades y asignando operaciones.**



- 1.1 Fijar el tamaño de la fuerza de ventas en el plan de ventas, teniendo en cuenta los parámetros que afectan a la venta y optimizando los recursos disponibles.
 - 1.2 Determinar el perfil de los puestos de trabajo del equipo comercial en función del tipo de clientes.
 - 1.3 Distribuir el número de comerciales en función de los criterios y objetivos establecidos.
 - 1.4 Establecer las actividades y tareas de los miembros del equipo comercial atendiendo a los tiempos, rutas y métodos de trabajo.
 - 1.5 Asignar las operaciones comerciales y clientes importantes a los agentes comerciales de acuerdo a la experiencia y cualidades de los vendedores, respetando los criterios establecidos.
 - 1.6 Organizar el equipo comercial a su cargo, así como los medios y soportes de contacto, favoreciendo la consecución de los objetivos del plan comercial.
 - 1.7 Transmitir el plan de ventas a los vendedores/comerciales a través de diferentes procedimientos, atendiendo a los objetivos generales y específicos para cada miembro, promoviendo la responsabilidad compartida y transparencia de gestión de la información.
- Desarrollar estas actividades teniendo en cuenta los objetivos y criterios establecidos en el plan de ventas.

2. Organizar el desarrollo de la formación inicial y continua del equipo comercial y su evaluación, adaptándose a las necesidades y características colectivas e individuales de los agentes, en función de los objetivos previstos por la organización.

- 2.1 Detectar las necesidades de formaciones individuales y del equipo comercial a través del seguimiento de su desempeño, atendiendo sugerencias y aportaciones.
- 2.2 Determinar los objetivos del plan de formación del equipo de comerciales en función de los objetivos previstos por la organización y teniendo en cuenta las necesidades formativas detectadas.
- 2.3 Diseñar el plan de formación inicial de los miembros del equipo atendiendo a las funciones y particularidades de cada puesto.
- 2.4 Establecer los recursos necesarios para la formación del equipo de comerciales en función de los miembros del equipo y los objetivos de formación previstos.
- 2.5 Adaptar el plan de formación para cada miembro del equipo en función de sus capacidades y desempeño, reuniendo problemas, causas, propuestas de mejora y resultados.
- 2.6 Implantar un plan de formación continua de perfeccionamiento para el equipo comercial, completando las formaciones iniciales y adecuándolo a los cambios y novedades.
- 2.7 Distribuir las acciones de formación teórica y práctica, aplicando técnicas de organización y programación de tareas.
- 2.8 Determinar el método de enseñanza-aprendizaje en función de los objetivos establecidos y adaptándolo a las características y necesidades del equipo.
- 2.9 Evaluar el plan de formación en función del progreso y profesionalización del equipo de comerciales.

3. Coordinar el equipo comercial, utilizando estilos de mando y liderazgo que mejoren su rendimiento y motivación, reconociendo y premiando sus logros profesionales.



- 3.1 Identificar los valores y objetivos de la organización partiendo del plan de ventas.
- 3.2 Determinar los factores que motivan al equipo comercial, utilizando distintos procesos de intercomunicación.
- 3.3 Fijar los incentivos para el equipo comercial a su cargo, de forma objetiva y en función de parámetros de rendimiento prefijados y evaluables.
- 3.4 Establecer planes de carrera y reconocimiento de la valía a los miembros del equipo comercial a través de instrumentos de promoción interna.
- 3.5 Comunicar al equipo de comerciales los valores y objetivos de la organización adecuando tácticas de comportamiento coherentes a los mismos.
- 3.6 Seleccionar estilos de mando y liderazgo enfocados a la mejora del rendimiento y desarrollo profesional del equipo de ventas y a la rentabilidad del proceso comercial.
- 3.7 Dirigir el equipo comercial teniendo en cuenta el plan de ventas, la identidad corporativa de la organización y las características particulares del equipo.
- 3.8 Motivar a los componentes del equipo comercial aplicando técnicas de motivación y reconociendo sus logros.

4. Establecer un sistema de control sobre el desarrollo del plan de actuación comercial comunicando las variables de control y métodos de seguimiento al equipo comercial y recogiendo la información de las diversas fuentes establecidas.

- 4.1 Establecer las variables que permiten controlar los resultados y procesos comerciales del equipo, atendiendo a los aspectos cuantitativos y cualitativos de su actividad comercial.
- 4.2 Diseñar el informe de la visita/contacto reflejando los datos significativos que cumplan con el objetivo de medir la actividad de ventas.
- 4.3 Transmitir al equipo comercial las variables de control y los métodos de seguimiento aplicables a los resultados y la actividad desarrollada, aclarando dónde tienen que concentrar esfuerzos y resolviendo dudas que surjan.
- 4.4 Determinar el sistema de control comparativo de la información recogida con la prefijada en la actividad comercial, en función de su adecuación para el cálculo y análisis de las desviaciones.
- 4.5 Organizar el proceso de control del desarrollo del plan de actuación comercial a partir de métodos y documentación detectora de anomalías.
- 4.6 Obtener la información de control de la actividad de ventas, utilizando los documentos e informes establecidos.

5. Desarrollar el seguimiento de la evolución comercial a través de la información obtenida acerca de las ventas, estableciendo comparativas y generando informes con alternativas para la resolución de las desviaciones detectadas.

- 5.1 Seleccionar las herramientas de previsión de ventas atendiendo a las facilidades que aportan para explicar la evaluación de los objetivos de venta.
- 5.2 Obtener la información sobre situación y rentabilidad de ventas a través de ratios, de forma periódica.
- 5.3 Calcular los principales índices estadísticos de control de la venta de forma periódica, atendiendo a datos concretos y cuantificables.
- 5.4 Comparar los datos individuales de los miembros del equipo comercial con el resto de promedios, teniendo en cuenta la media del equipo y la de la empresa.
- 5.5 Elaborar el análisis de las ventas y su tendencia utilizando recursos gráficos.



- 5.6 Confeccionar el informe que recoge los datos de la actividad comercial del equipo, según procedimiento establecido.
- 5.7 Obtener conclusiones sobre la evolución del plan de ventas partiendo de la interpretación de los resultados.
- 5.8 Proponer alternativas a las desviaciones detectadas, enfocadas hacia el logro de los objetivos.

6. Revisar el plan comercial y sus objetivos tras la obtención del balance de ventas, estableciendo un procedimiento de aplicación y evaluación de acciones correctoras y transmitiendo a la dirección los resultados obtenidos.

- 6.1 Obtener el balance cuantitativo y cualitativo de la actividad de ventas comparando las realizaciones con las previsiones.
- 6.2 Detectar las desviaciones respecto a la previsión definida en el plan comercial, aplicando los procedimientos establecidos.
- 6.3 Ajustar los indicadores establecidos solicitando, en su caso, mayor implicación al equipo comercial.
- 6.4 Proponer acciones correctoras si las desviaciones superan el margen establecido.
- 6.5 Establecer un procedimiento para aplicar las medidas correctoras ante las desviaciones, teniendo en cuenta los parámetros comerciales identificados.
- 6.6 Comunicar las medidas correctoras a los departamentos y personal implicado facilitando la adaptación a las modificaciones incorporadas.
- 6.7 Transmitir a la dirección los resultados obtenidos de las medidas correctoras aplicadas, según procedimiento establecido.
- 6.8 Comunicar a la dirección las propuestas de cambio relativas a la organización del trabajo y gestión de equipos comerciales, proponiendo las promociones o despidos oportunos.

b) Especificaciones relacionadas con el “saber”.

La persona candidata, en su caso, deberá demostrar que posee los conocimientos técnicos (conceptos y procedimientos) que dan soporte a las actividades profesionales implicadas en las realizaciones profesionales de la UC1001_3: Gestionar la fuerza de ventas y coordinar al equipo de comerciales. Estos conocimientos se presentan agrupados a partir de las actividades profesionales principales que aparecen en cursiva y negrita:

1. Organización de los recursos del equipo comercial.

- Plan y fuerza de ventas:
 - **Objetivos.**
 - **Estructura.**
 - **Medios.**
 - **Recursos.**
- **Actividades vinculadas al plan de ventas:**
 - **Prospección.**
 - **Difusión.**
 - **Promoción.**
 - **Post-venta.**
- **Diseño y organización de equipos de venta:**



- Características.
- Perfiles.
- Tamaño.
- Distribución de tareas.
- Factores comerciales:
 - Tiempos.
 - Rutas.
 - Clientes.
 - Productos.
- Métodos de trabajo de venta.
- Técnicas de presentación y comunicación.

2. Organización del desarrollo de la formación inicial y continua del equipo comercial y su evaluación.

- Planes de formación:
 - Formación inicial: Definición, características, finalidad.
 - Formación continua: Definición, características, finalidad.
- Perfiles formativos.
- Planes de carrera profesional del comercial.
- Políticas de formación de empresa.
- Métodos de formación para equipos comerciales.
- Programación de actividades formativas.
- Contenidos relacionados con la venta:
 - Habilidades de venta.
 - Desarrollo de competencias individuales y colectivas.
- Evaluación de planes de formación.

3. Coordinación del equipo comercial.

- Dinamización y coordinación de equipos comerciales.
- Estilos de mando y liderazgo:
 - Tipos.
 - Ventajas y desventajas de cada tipo.
- Estrategias y tácticas en la venta.
- Motivación:
 - Definición.
 - Principales teorías.
 - Técnicas de motivación.
 - Factores motivacionales.
 - Pruebas sociométricas.
 - Claves de motivación y animación del equipo de ventas: reconocimientos, planes de carrera, incentivos, entre otros.
- Gestión de conflictos en equipos comerciales.

4. Establecimiento de un sistema de control sobre el desarrollo del plan de actuación comercial.

- Objetivos del control y seguimiento de la actividad comercial.
- Ratios comerciales de control.
- Criterios de valoración de la actividad de venta:
 - Cuantitativos
 - Cualitativos.
- Métodos de seguimiento de la actividad comercial.



- Documentos e informes de control de:
 - Ventas.
 - Visitas.
 - Contactos.
 - Productividad.
- Evaluación del desempeño comercial:
 - Conceptos básicos.
 - Ventajas e inconvenientes.
 - Evaluación comparativa.
 - Efectos de la evaluación.

5. Desarrollo del seguimiento de la evolución comercial.

- Herramientas de previsión de ventas:
 - Análisis de tendencia.
 - Series estacionarias.
 - Series móviles.
 - Otras.
- Estadística de ventas:
 - Cálculo de ratios: Objetivos/realización; nº de pedidos/visitas; ventas por producto/zona/cliente; gastos/ventas, entre otros.
 - Índices estadísticos de control: rotación, cobertura, tamaño medio del pedido, ventas medias por cliente, umbral de rentabilidad, eficiencia comercial, gasto, venta, entre otros.
 - Datos y promedios: Individuales, por equipos, de la organización.
- Recursos gráficos de presentación:
 - Curvas de valores mensuales.
 - Curvas de valores acumulados.
 - TAM (Total Anual Móvil).
- Informes de seguimiento del plan comercial:
 - Datos, Interpretaciones.
 - Conclusiones.
 - Propuesta de medidas correctoras.

6. Revisión del plan comercial y sus objetivos.

- Parámetros comerciales:
 - Clientes.
 - Competencia.
 - Productos.
 - Entorno.
- Balance de ventas (cuantitativo, cualitativo).
 - Previsiones de ventas/Realizaciones de ventas.
- Informe de evaluación del plan comercial.
- Criterios de valoración.
- Satisfacción del cliente.

Saberes comunes que dan soporte a las actividades profesionales de esta unidad de competencia

- Plan comercial:
 - Objetivos.
 - Segmentos de mercado.
 - Productos.



- Estrategias.
- Viabilidad.
- Previsión.
- Cálculos de costes.
- Marketing.
- Otros.
- Técnicas de organización del equipo de ventas.
- Normativa general sobre comercio y su documentación.
- Normativa relacionada con la Protección de Datos.
- Herramientas de gestión y/o informáticas para la entrada, mantenimiento y estudio de la actividad comercial:
 - De correo electrónico.
 - Navegadores de internet.
 - Procesadores de texto.
 - Herramientas de gestión de clientes(CRM)
 - Herramientas de gestión de RRHH.
 - Bases de datos (distribución comercial/recursos)

c) Especificaciones relacionadas con el “saber estar”.

La persona candidata debe demostrar la posesión de actitudes de comportamiento en el trabajo y formas de actuar e interactuar, según las siguientes especificaciones:

1. En relación con la empresa deberá:
 - 1.1 Demostrar interés y compromiso por la empresa.
 - 1.2 Gestionar la información y los recursos de la empresa.
 - 1.3 Ser flexible para afrontar diferentes situaciones de trabajo y sus cambios.
2. En relación con los compañeros deberá:
 - 2.1 Coordinar y colaborar con miembros del equipo de trabajo.
 - 2.2 Intercomunicar con el equipo para dar, recibir y compartir información.
 - 2.3 Saber escuchar y comunicar mejoras y dificultades valorando las aportaciones realizadas.
 - 2.4 Gestionar la información de forma idónea y eficiente.
3. En relación con el cliente deberá:
 - 3.1 Tener capacidad de comunicarse eficazmente, de forma clara y concisa, respetando los canales establecidos en la organización.
 - 3.2 Utilizar la asertividad, empatía, sociabilidad y respeto en el trato con las personas.
4. En relación con otros aspectos deberá:
 - 4.1 Tener capacidad de autocrítica.
 - 4.2 Ser proactivo.
 - 4.3 Ser creativo en la propuesta de medidas en beneficio de la calidad de la empresa.
 - 4.4 Identificar los puntos débiles y fuertes que necesitan mejora.



1.2. Situaciones profesionales de evaluación y criterios de evaluación.

La situación profesional de evaluación define el contexto profesional en el que se tiene que desarrollar la misma. Esta situación permite al evaluador o evaluadora obtener evidencias de competencia de la persona candidata que incluyen, básicamente, todo el contexto profesional de la Unidad de Competencia implicada.

Así mismo, la situación profesional de evaluación se sustenta en actividades profesionales que permiten inferir competencia profesional respecto a la práctica totalidad de realizaciones profesionales de la Unidad de Competencia.

Por último, indicar que la situación profesional de evaluación define un contexto abierto y flexible, que puede ser completado por las CC.AA., cuando éstas decidan aplicar una prueba profesional a las personas candidatas.

En el caso de la UC1001_3: Gestionar la fuerza de ventas y coordinar al equipo de comerciales, tienen una situación profesional de evaluación y se concretan en los siguientes términos:

1.2.1. Situación profesional de evaluación.

a) Descripción de la situación profesional de evaluación.

En esta situación profesional, la persona candidata demostrará la competencia requerida para organizar el equipo comercial de una empresa que se dedica a la venta de productos electrónicos de consumo y quiere introducir un producto de nueva generación en una zona concreta, estableciendo las variables que le permitan controlar los resultados de venta para el seguimiento de la evolución comercial y seleccionando los estilos y técnicas adecuados para potenciar la venta, partiendo de los datos y documentación que le sea aportada. Esta situación comprenderá al menos las siguientes actividades:

1. Constituir el equipo comercial.
2. Seleccionar el estilo de mando y las técnicas de motivación e incentivación a utilizar con el equipo comercial.
3. Establecer un sistema de control y seguimiento de la actividad de venta del equipo comercial.
4. Proponer alternativas de mejora sobre el plan comercial.

Condiciones adicionales:



- Se dispondrá de los equipos informáticos, aplicaciones informáticas, documentación e información técnica, necesarios para el desarrollo de la situación profesional de evaluación, y que además deberán ser de uso generalizado en el sector, y se proporcionarán los datos y parámetros que afecten a la venta del producto así como su plan comercial y de marketing; la información sobre los recursos económicos disponibles para la organización del equipo comercial; las características económicas y sociales de la zona, el perfil de los clientes potenciales, los datos fundamentales acerca del tipo de comerciales a su disposición (experiencia, formación, disponibilidad), así como los procedimientos internos sobre la actividad de ventas, y resultados individuales y colectivos del equipo comercial.
- Se planteará alguna contingencia o situación imprevista que sea relevante para la demostración de la competencia relacionada con la respuesta a contingencias.
- Se asignará un tiempo total para que la persona candidata demuestre su competencia profesional en condiciones de estrés profesional.

b) Criterios de evaluación asociados a la situación de evaluación.

Con el objeto de optimizar la validez y fiabilidad del resultado de la evaluación, esta Guía incluye unos criterios de evaluación integrados y, por tanto, reducidos en número. Cada criterio de evaluación está formado por un criterio de mérito significativo, así como por los indicadores y escalas de desempeño competente asociados a cada uno de dichos criterios.

En la situación profesional de evaluación, los criterios se especifican en el cuadro siguiente:

<i>Criterios de mérito</i>	<i>Indicadores, escalas y umbrales de desempeño competente</i>
<i>Constitución del equipo comercial.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Organización del equipo comercial.- Determinación del tamaño del equipo e inversión.- Distribución de actividades a los componentes del equipo.- Valoración de la implantación de un plan de formación para la venta. <p><i>El umbral de desempeño competente está explicitado en la Escala A.</i></p>
<i>Selección del estilo de mano y las técnicas de motivación e incentivos.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación de las características personales y laborales del equipo comercial (personalidad, motivación, carácter, resultados, otros).



	<ul style="list-style-type: none">- Elección del estilo de mando que se adapte a las características del equipo y al plan comercial entregado.- Establecimiento de un plan de motivación y reconocimiento de logros acorde a los intereses del equipo, los objetivos y la rentabilidad prevista. <p><i>El umbral de desempeño competente requiere el cumplimiento total de este criterio de mérito.</i></p>
<i>Establecimiento de un sistema de control y seguimiento de la actividad de venta.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Determinación de las variables significativas.- Diseño de un informe de visita-contacto.- Evaluación de la rentabilidad de ventas.- Comparación de los datos de venta de los miembros del equipo.- Obtención de conclusiones sobre la actividad de venta del equipo. <p><i>El umbral de desempeño competente está explicitado en la Escala B.</i></p>
<i>Propuesta de mejoras sobre el plan comercial.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Comparación de los datos de venta reales con los objetivos previstos.- Detección de las desviaciones calculando los promedios de la empresa y del equipo entre otros.- Propuesta de medidas correctoras frente a las desviaciones detectadas.- Adaptación de las medidas al plan de ventas y al equipo comercial. <p><i>El umbral de desempeño competente requiere el cumplimiento total de este criterio de mérito.</i></p>

Escala A

4	<p><i>La constitución del equipo comercial se efectúa organizando el equipo comercial basándose en los objetivos del plan comercial, determinando el tamaño del equipo y la inversión requerida, estableciendo el número de agentes, sus perfiles y características así como la formación requerida, teniendo en cuenta todos los parámetros de la venta y los recursos disponibles, distribuyendo las actividades en función de las características de la venta, la experiencia y perfil de los agentes, y valorando la implantación de un plan de formación para la venta acorde a las necesidades del equipo.</i></p>
3	<p><i>La constitución del equipo comercial se efectúa organizando el equipo comercial basándose en los objetivos del plan comercial, determinando el tamaño del equipo y la inversión requerida, estableciendo el número de agentes, sus perfiles y características así como la formación requerida, teniendo en cuenta la mayoría de los parámetros de la venta y los recursos disponibles, distribuyendo las actividades en función de las características de la venta, la experiencia y perfil de los agentes, y valorando la implantación de un plan de formación para la venta en general.</i></p>
2	<p><i>La constitución del equipo comercial se efectúa organizando el equipo comercial basándose en la mayoría de los objetivos del plan comercial, determinando el tamaño del equipo e inversión según</i></p>



	<i>los parámetros de la venta y los recursos disponibles, distribuyendo las actividades acorde a las características de la venta y experiencia de los agentes, sin considerar su perfil ni la formación que necesitan.</i>
1	<i>La constitución del equipo comercial se efectúa organizando el equipo comercial basándose en la mayoría de los objetivos del plan comercial, determinando con algunos errores el tamaño del equipo e inversión según los recursos disponibles y distribuyendo las actividades sin tener en cuenta las características de la venta ni de los agentes.</i>

Nota: el umbral de desempeño competente corresponde a la descripción establecida en el número 3 de la escala.

Escala B

4	<i>El establecimiento de un sistema de control y seguimiento de la actividad de venta se efectúa determinando las variables que son significativas para el control y evaluación de los resultados (tasa de visitas realizadas, eficaces, no eficaces, tipo de cliente, zona, agente, entre otras), diseñando un informe de visita-contacto que permita medir con certeza la actividad de venta, evaluando la rentabilidad de ventas a través del cálculo de ratios (crecimiento de la cifra de ventas, rotación de los activos, variación de gastos del equipo, coste medio del personal, valor añadido por agente, entre otros) y comparando los datos y resultados de los miembros del equipo, obteniendo conclusiones sobre la actividad de venta.</i>
3	<i>El establecimiento de un sistema de control y seguimiento de la actividad de venta se efectúa determinando las variables que son significativas para el control y evaluación de los resultados (tasa de visitas realizadas, eficaces, no eficaces, tipo de cliente, zona, agente, entre otras), diseñando un informe de visita-contacto que permita medir aproximadamente la actividad de venta, evaluando la rentabilidad de ventas a través de cálculo de ratios (crecimiento de la cifra de ventas, rotación de los activos, variación de gastos del equipo, coste medio del personal, valor añadido por agente, entre otros) y comparando los datos y resultados de los miembros del equipo, obteniendo algunas conclusiones sobre la actividad de venta.</i>
2	<i>El establecimiento de un sistema de control y seguimiento de la actividad de ventas se efectúa determinando alguna de las variables que son significativas para el control y evaluación de los resultados, diseñando un informe de visita-contacto que permite medir aproximadamente la actividad de venta, evaluando la rentabilidad de ventas a través del cálculo de algún ratio y comparando los datos y resultados de los miembros del equipo, obteniendo algunas conclusiones sobre la actividad de venta.</i>
1	<i>El establecimiento de un sistema de control y seguimiento de la actividad de ventas se efectúa determinando algunas de las variables que son significativas para el control y evaluación de los resultados, diseñando un informe de visita-contacto que permite medir aproximadamente la actividad de venta, evaluando la rentabilidad de ventas sin ayudarse del cálculo de ratios, y no comparando los datos y resultados de los miembros del equipo.</i>

Nota: el umbral de desempeño competente corresponde a la descripción establecida en el número 3 de la escala.



2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA Y ORIENTACIONES PARA LAS COMISIONES DE EVALUACIÓN Y EVALUADORES/AS

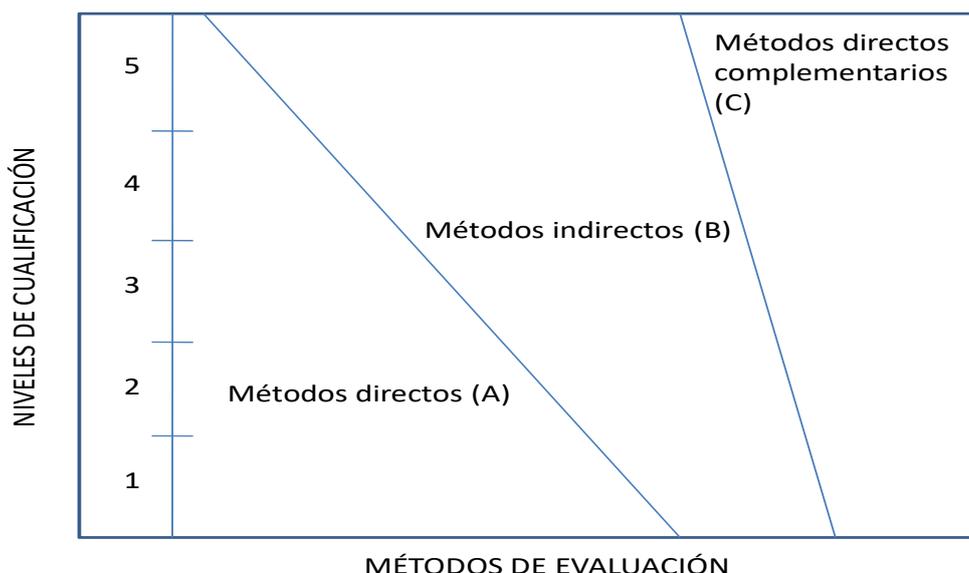
La selección de métodos de evaluación que deben realizar las Comisiones de Evaluación será específica para cada persona candidata, y dependerá fundamentalmente de tres factores: nivel de cualificación de la unidad de competencia, características personales de la persona candidata y evidencias de competencia indirectas aportadas por la misma.

2.1. Métodos de evaluación y criterios generales de elección.

Los métodos que pueden ser empleados en la evaluación de la competencia profesional adquirida por las personas a través de la experiencia laboral, y vías no formales de formación son los que a continuación se relacionan:

- a) **Métodos indirectos:** Consisten en la valoración del historial profesional y formativo de la persona candidata; así como en la valoración de muestras sobre productos de su trabajo o de proyectos realizados. Proporcionan evidencias de competencia inferidas de actividades realizadas en el pasado.
- b) **Métodos directos:** Proporcionan evidencias de competencia en el mismo momento de realizar la evaluación. Los métodos directos susceptibles de ser utilizados son los siguientes:
 - Observación en el puesto de trabajo (A).
 - Observación de una situación de trabajo simulada (A).
 - Pruebas de competencia profesional basadas en las situaciones profesionales de evaluación (C).
 - Pruebas de habilidades (C).
 - Ejecución de un proyecto (C).
 - Entrevista profesional estructurada (C).
 - Preguntas orales (C).

- Pruebas objetivas (C).



Fuente: Leonard Mertens (elaboración propia)

Como puede observarse en la figura anterior, en un proceso de evaluación que debe ser integrado (“holístico”), uno de los criterios de elección depende del nivel de cualificación de la UC. Como puede observarse, a menor nivel, deben priorizarse los métodos de observación en una situación de trabajo real o simulada, mientras que, a niveles superiores, debe priorizarse la utilización de métodos indirectos acompañados de entrevista profesional estructurada.

La consideración de las características personales de la persona candidata, debe basarse en el principio de equidad. Así, por este principio, debe priorizarse la selección de aquellos métodos de carácter complementario que faciliten la generación de evidencias válidas. En este orden de ideas, nunca debe aplicarse una prueba de conocimientos de carácter escrito a un candidato de bajo nivel cultural al que se le aprecien dificultades de expresión escrita. Una conversación profesional que genere confianza sería el método adecuado.

Por último, indicar que las evidencias de competencia indirectas debidamente contrastadas y valoradas, pueden incidir decisivamente, en cada caso particular, en la elección de otros métodos de evaluación para obtener evidencias de competencia complementarias.

2.2. Orientaciones para las Comisiones de Evaluación y Evaluadores.



- a) Cuando la persona candidata justifique sólo formación no formal y no tenga experiencia en la gestión y coordinación de equipos comerciales, se le someterá, al menos, a una prueba profesional de evaluación y a una entrevista profesional estructurada sobre la dimensión relacionada con el “saber” y “saber estar” de la competencia profesional.
- b) En la fase de evaluación siempre se deben contrastar las evidencias indirectas de competencia presentadas por la persona candidata. Deberá tomarse como referente la UC, el contexto que incluye la situación profesional de evaluación, y las especificaciones de los “saberes” incluidos en las dimensiones de la competencia. Se recomienda utilizar una entrevista profesional estructurada.
- c) Si se evalúa a la persona candidata a través de la observación en el puesto de trabajo, se recomienda tomar como referente los logros expresados en las realizaciones profesionales considerando el contexto expresado en la situación profesional de evaluación.
- d) Si se aplica una prueba práctica, se recomienda establecer un tiempo para su realización, considerando el que emplearía un/a profesional competente, para que el evaluado trabaje en condiciones de estrés profesional.
- e) Por la importancia del “saber estar” recogido en la letra c) del apartado 1.1 de esta Guía, en la fase de evaluación se debe comprobar la competencia de la persona candidata en esta dimensión particular, en los aspectos considerados.
- f) Esta Unidad de Competencia es de nivel 3. En este nivel tiene importancia el dominio de habilidades para organizar y motivar al equipo de trabajo, por lo que en función del método de evaluación utilizado, se recomienda que en la comprobación de lo explicitado por la persona candidata se complemente con una prueba práctica que tenga como referente las actividades de la situación profesional de evaluación. Esta se planteará sobre un contexto reducido que permita optimizar la observación de competencias, minimizando los medios materiales y el tiempo necesario para su realización, cumpliéndose las normas de seguridad, prevención de riesgos laborales y medioambientales requeridas.
- g) Si se utiliza la entrevista profesional para comprobar lo explicitado por la persona candidata se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

Se estructurará la entrevista a partir del análisis previo de toda la documentación presentada por la persona candidata, así como de la información obtenida en la fase de asesoramiento y/o en otras fases de la evaluación.



La entrevista se concretará en una lista de cuestiones claras, que generen respuestas concretas, sobre aspectos que han de ser explorados a lo largo de la misma, teniendo en cuenta el referente de evaluación y el perfil de la persona candidata. Se debe evitar la improvisación.

El evaluador o evaluadora debe formular solamente una pregunta a la vez dando el tiempo suficiente de respuesta, poniendo la máxima atención y neutralidad en el contenido de las mismas, sin enjuiciarlas en ningún momento. Se deben evitar las interrupciones y dejar que la persona candidata se comunique con confianza, respetando su propio ritmo y solventando sus posibles dificultades de expresión.

Para el desarrollo de la entrevista se recomienda disponer de un lugar que respete la privacidad. Se recomienda que la entrevista sea grabada mediante un sistema de audio vídeo previa autorización de la persona implicada, cumpliéndose la ley de protección de datos.

- h) En la situación profesional de evaluación se recomienda tener en consideración:
- La capacidad de la persona candidata para aprovechar y gestionar la información que le ha sido entregada para organizar el equipo comercial.
 - El dominio de las variables que son significativas a la hora de hacer un seguimiento de la actividad de venta.
 - La coherencia entre el plan de motivación e incentivos con el presupuesto disponible.
 - La creatividad en la propuesta de mejoras del plan comercial.
 - La idoneidad de la selección del estilo de mando y técnicas de motivación e incentivación adecuados en función del plan de ventas establecido, la rentabilidad comercial requerida y las características del equipo a su disposición.