

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA
MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA COMERCIAL
DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA
CONSTRUCCIÓN**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

JOSÉ MANUEL LÓPEZ CASTILLEJO

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2,008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gomez Monterroso
VOCAL 4°.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5°	P.C José Abraham Gonzáles Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística:	Lic: Axel Osberto Marroquin Reyes
Área Administración-Finanzas:	Licda: Olga Edith Siekavizza Grisolia
Área Mercadotecnia-Operaciones:	Licda: Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 14 de abril de 2,008

Señor Decano
Lic. José Rolando Secaida Morales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad de Guatemala

Cordial saludo Lic. Secaida.

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 23 de abril de 2,007, procedí a asesorar al estudiante José Manuel López Castillejo, en la elaboración de su tesis titulada " **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN**".

La tesis cumple con las normas y los requisitos académicos necesarios y contribuye un valioso aporte para la carrera.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Agradezco su atención a este asunto y aprovecho la oportunidad para desearle muchos éxitos en sus actividades al frente de la Decanatura.

Muy Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, Subinciso 6.5.1 del Acta 27-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de noviembre de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 100-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha cuatro de agosto de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL AREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante, JOSE MANUEL LOPEZ CASTILLEJO autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Ingrid

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

Esta meta alcanzada no hubiera sido posible sin el esfuerzo propio, ni la ayuda de personas queridas que estan a mi alrededor, brindandome su consejo, amor y apoyo.

A DIOS Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA: Por iluminarme y protegerme en cada momento de mi vida.

A MIS PADRES : Jorge López Moreno, que Dios lo tenga en su santa gracia. Loyda Dinora Castillejo, por sus consejos y sacrificios para sacarme adelante y sobre todo su infinito amor de madre.

A MIS HERMANOS: Hada Georgina y Jorge Walter.

A MIS SOBRINOS: Jhoselyn Shantal, Jaqueline Nicolle, Xander Adolfo Y Ashlee Fernanda.

A MIS CUÑADOS: Oscar y Cindy.

A: Karla Patricia y su familia, por brindarme su cariño y confianza.

A: todos los catedráticos que con sus enseñanzas enriquecieron mis conocimientos, en especial a la Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia.

A: la Escuela de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas de la universidad de San Carlos de Guatemala

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	1
1.1.1 Planeación del recurso humano	1
1.1.2 Reclutamiento	2
1.1.3 Selección	2
1.1.4 Inducción y socialización	3
1.1.5 Capacitación y desarrollo	3
1.1.6 Evaluación del desempeño	4
a) objetivos de la evaluación del desempeño	4
b) proceso de la evaluación del desempeño	5
c) sistema de administración del desempeño	5
d) métodos de evaluación del desempeño	6
1.2 MEJORA CONTINUA	7
1.3 SERVICIO AL CLIENTE	9
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL ÁREA COMERCIAL, EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN	
2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA	12
2.3 PRODUCTOS QUE OFRECE	12
2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	13
2.5 ANTECEDENTES DEL ÁREA COMERCIAL	14
2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DEL ÁREA COMERCIAL	15
2.7 FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL	15
2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA COMERCIAL	16
2.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL	36
2.9.1 Formas de evaluar el desempeño	36
2.9.2 Responsables de la evaluación del desempeño	38

2.9.3	Seguimiento y acciones correctivas	38
		Pág.
2.10	OPINIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38
2.10.1	Director del área comercial	39
2.10.2	Gerentes y subgerentes de tienda	39
2.10.3	Vendedores	40
2.10.4	Atención al cliente	40

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

3.1	INTRODUCCIÓN	41
3.2	OBJETIVOS	42
3.3	NORMAS	42
3.4	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	43
3.4.1	Procedimiento para recabar información	43
3.4.2	Análisis de la información	43
3.4.3	Procedimiento a seguir para personal con resultados insatisfactorios	44
3.4.4	Procedimiento a seguir para personal con resultados satisfactorios	48
3.4.5	Notificación a empleados sobre los resultados de la evaluación	
3.4.6	Control y monitoreo por parte de autoridades	49
3.5	RECURSOS Y COSTO DE LA PROPUESTA	50
	a) Humanos	50
	b) Materiales	50
	c) Informáticos	50
	d) Financieros	51
	CONCLUSIONES	53
	RECOMENDACIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE FIGURAS**Pág.**

- | | |
|--|----|
| 1. Modelo para el análisis del desempeño hacia la mejora continua | 8 |
| 2. Organigrama general, empresa que distribuye materiales para la construcción | 13 |
| 3. Organigrama de puestos del área comercial | 15 |

ÍNDICE DE CUADROS

- | | |
|--|----|
| 1. Reporte semanal de ventas por vendedor | 36 |
| 2. Reporte diario de ventas | 37 |
| 3. Ponderación de apartados de la boleta de evaluación del desempeño | 43 |
| 4. Estimación de costos, para aplicar la evaluación del desempeño | 51 |

ÍNDICE DE TABLAS

- | | |
|--|----|
| 1. Criterios para determinar resultados de evaluados | 44 |
| 2. Actividades para corregir deficiencias | 46 |

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Boletas de evaluación para gerentes y subgerentes
2. Boletas de evaluación para vendedores
3. Boletas de evaluación para personal de atención al cliente
4. Cuadros de vaciado
5. Guías de entrevista

INTRODUCCIÓN

Como una herramienta de mejora continua, la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en el proceso de la administración de personal, ya que por medio de medir y valorar la calidad del desempeño laboral, se pueden emitir juicios objetivos para identificar necesidades de mejoramiento continuo, proporcionar orientación para corregir deficiencias, premiar e incentivar, y de esta forma coadyuvar a la formación y desarrollo profesional e integral de los trabajadores.

Por tal motivo, es primordial que las empresas implementen y ejerzan la evaluación del desempeño, para poder medir y lograr los objetivos por los cuales fue creado cada puesto de trabajo, y de esta manera alcanzar los objetivos corporativos.

La empresa que se presenta como objeto de estudio, no cuenta con una evaluación del desempeño formal, creando imprecisiones en la apreciación del trabajo de los empleados lo cual conlleva a conformismo, desmotivación y un sistema de compensaciones poco justo, limitando, de forma directa, el crecimiento profesional y personal como también la calidad de la atención que se presta a los clientes.

El estudio y la propuesta mediante el uso de una metodología descriptiva, se desarrollan en tres capítulos:

El primer capítulo contiene la descripción de algunos fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para conocer y establecer la importancia de la

evaluación del desempeño, del servicio al cliente, mejora continua y aspectos generales de la empresa objeto de estudio, como antecedentes, misión y visión, estructura orgánica y productos que ofrece a la clientela.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico efectuado sobre la actual evaluación del desempeño en el área comercial, presentando análisis y datos que sustentan la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño formal, que comprende el capítulo tres.

Finalmente, se emiten las conclusiones a las que se llegaron, y las recomendaciones que ha criterio del investigador son necesarias para viabilizar la propuesta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

“La administración del recurso humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino que también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.” (1:123)

“La razón de ser de la administración del recurso humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Para lograr estos desafíos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.” (7:4)

Las diferentes fases por las cuales se administra el recurso humano son:

1.1.1 Planeación del recurso humano

“Esta es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de

línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.” (7:122)

1.1.2 Reclutamiento

“Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (7:150)

El reclutamiento de personal se puede hacer de dos fuentes:

- **Fuente interna:** se hace a través del asenso o recomendaciones que los actuales trabajadores de la organización ofrecen al departamento de recursos humanos.
- **Fuente externa:** la convocatoria se hace por medio de publicaciones en los diferentes medios de comunicación, escritos, televisivos y radiales.

1.1.3 Selección

“Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añade complejidad a la decisión de contratar, ya que por medio de entrevistas y exámenes se hace el filtrado de los candidatos que cumplen con las características necesarias para aplicar al puesto vacante” (7:184)

Los pasos que implica la selección son:

- **Recepción preliminar de solicitudes**
- **Pruebas de idoneidad**

- **Entrevista de selección**
- **Verificación de datos y referencias**
- **Examen médico**
- **Entrevista con el supervisor**
- **Decisión de contratar**

La contratación es el vínculo económico-jurídico que tanto empresa como empleado acuerdan, para sostener una relación laboral por tiempo indefinido o por cumplimiento a plazo establecido.

1.1.4 Inducción y socialización

La inducción o socialización es el proceso mediante el cual el nuevo empleado conoce todo lo referente a la empresa y a su puesto de trabajo, mediante el otorgamiento de los diferentes manuales administrativos (organización y de normas y procedimientos) como ayudas audiovisuales y recorridos a las instalaciones, como también el acoplamiento a sus nuevos compañeros de trabajo y asimilación de la cultura organizacional imperante.

1.1.5 Capacitación y desarrollo

“Aun después de cursar un programa global de inducción, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso orientarlos en las labores para las que fueron contratados, de esta manera la capacitación viene a ser el medio para lograr que el trabajador sea apto al puesto que aplica.” (7:241)

La capacitación no solo se da cuando la organización necesita que el nuevo empleado se adecue al puesto con éxito, también es necesaria cuando a un trabajador ya establecido se le delegan nuevas funciones, o se le detectan deficiencias en su desempeño, por medio de evaluaciones.

1.1.6 Evaluación del desempeño

“Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.” (1:261)

a) Objetivos de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Sus objetivos fundamentales son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de la administración;
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.” (1:266)

Al implementarse la evaluación del desempeño formalmente en la empresa, y de cumplirse estos objetivos, se alcanzaría aprovechar al máximo el potencial de todos los trabajadores del área comercial de la empresa en estudio, para lograr las mejoras que se necesitan.

b) Proceso de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

- **Definir el trabajo** es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y las normas de trabajo;
- **Evaluar el desempeño** significa comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar;
- **Presentar la información al empleado** por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar resultados al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.” (3:322,323)

La evaluación del desempeño conlleva un proceso en el cual se determina lo que se examinará, esto es importante debido a que; tanto el personal como los directivos deben establecer qué es lo que se debe o no evaluar, luego el trabajador tendrá que llenar la boleta receptora de información objetiva y conscientemente, para que estos datos sean puntuales, y lo que es muy importante, la administración deberá cumplir con el comunicado de los resultados a los empleados de manera precisa, para que éstos tomen ya sea por lo medios que la empresa brinda o por cuenta propia la corrección de sus deficiencias.

c) Sistema de administración del desempeño

“Es un proceso para establecer parámetros del desempeño, y evaluarlo con el propósito de poder tomar decisiones objetivas acerca de los recursos humanos, tales como aumentos salariales y la capacitación necesaria, y de presentar los documentos que fundamenten las medidas respecto al personal.” (6:199)

Con la ejecución de la evaluación del desempeño formalmente, se podrá establecer un sistema de compensaciones más equitativo en el área comercial de la empresa en estudio, la cual estimularía motivacionalmente al personal.

d) Métodos de evaluación del desempeño

“La evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado, como uno o varios de los que se describen a continuación:

- **Método de escala gráfica de calificaciones**

Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. A continuación, para evaluar al empleado, se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.”(3:323)

- **Método de clasificación alterna**

“Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificar a todos los empleados.” (3:325)

- **Método de la comparación por pares**

“Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características planteadas.

- **Método de distribución forzada**

“Es como clasificar usando una curva; es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño”. (3:327)

- **Método del incidente crítico**

“Consiste en llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, normalmente buenas o indeseables, y después repasarlas con el empleado en fecha establecida con anterioridad.” (3:329)

- **Método de escalas de estimación ancladas a conductas**

“Método de evaluación que pretende combinar los beneficios de la narración de los incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de desempeño bueno y deficiente.” (3:331)

- **Método de la administración por objetivos**

“Implica establecer metas mensurables específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido.” (3:333)

- **Evaluación de 360 grados**

“Es un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de la habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estos datos se examinan para saber dónde existen problemas a los ojos de uno o más grupos.” (2:168,169)

Lo ideal sería aplicar el método de evaluación de 360 grados, ya que se obtiene información de tres fuentes, subalternos, jefe inmediato y autoevaluación, agregando los méritos académicos alcanzados por cursos que ofrezca la empresa, o por cuenta propia.

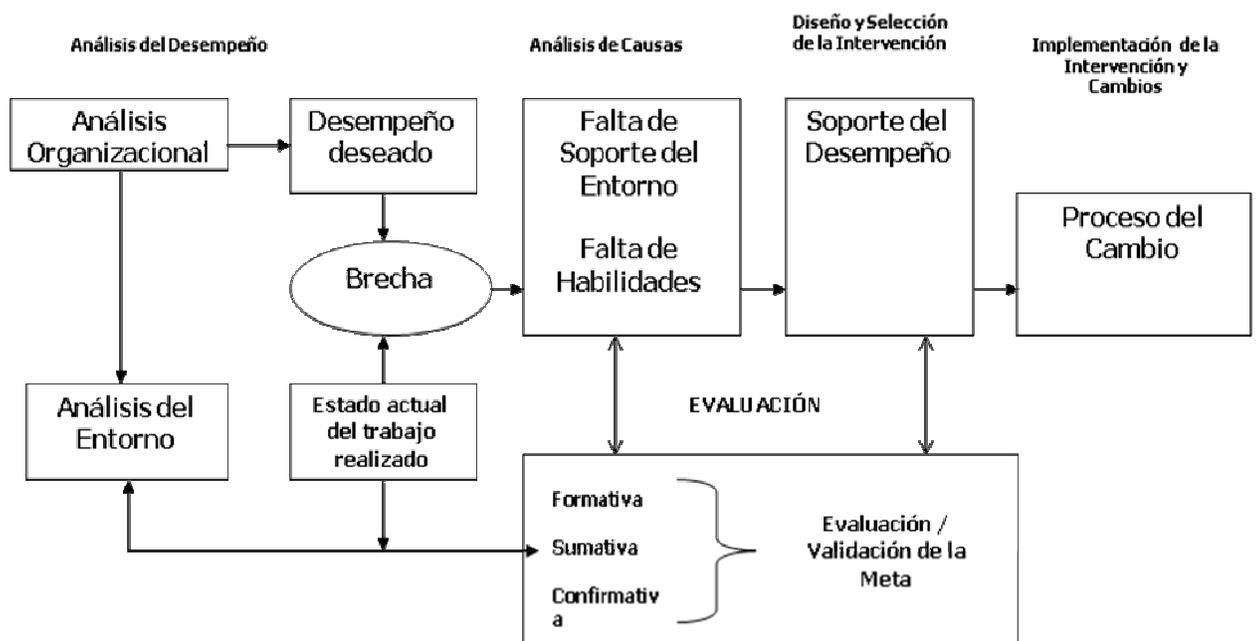
Es de importancia conocer la diversidad de métodos de evaluación que existen, ya que, al sistematizar la evaluación del desempeño en la empresa, se pueden combinar elementos de éstos para examinar al personal.

1.2 MEJORA CONTINUA

Es crear e inventar nuevos instrumentos y nuevas formas de aplicarlos en la organización, la mejora continua ha sido vista por muchos años como un plan de capacitación, hasta hace poco tiempo, se empieza a visualizar como una filosofía de la Administración. Este cambio en la percepción de la mejora

continua ha logrado obtener resultados muy importantes en áreas de reducción de costos, mayor producción, menores desperdicios, tiempos de aprendizaje más cortos, menor número de quejas, mejoramiento significativo en la actitud hacia el trabajo individual y en equipo y como consecuencia de lo anterior, un incremento en las utilidades de las empresas, hace posible que los propios grupos analicen su trabajo y se auto impongan mejoras, establezcan metas tanto personales como de desempeño grupal, midan su propio desempeño contra las metas establecidas y aprendan de sus errores.

Figura 1
Modelo para el análisis del desempeño hacia la mejora continua



FUENTE: Asociación de Gerentes de Guatemala, Curso: “La venta ¿Cómo genero valor a mi empresa?”, febrero 2007.

1.3 SERVICIO AL CLIENTE

Dado que la persona que recibe el servicio no obtiene nada tangible, el valor que dará el servicio dependerá en gran medida de su experiencia personal. Al cliente no le importan ni preocupan los problemas que ocurren diariamente dentro de la empresa. Su única preocupación es conseguir la satisfacción de sus necesidades, quiere soluciones para sus problemas. Y es allí donde debe intervenir la empresa para que la experiencia del cliente con sus empleados sea lo más favorable posible.

Sin embargo, muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero en estanterías, mostradores de lujo, productos de buena calidad, ubicación adecuada sin contar que la persona que está frente al público da una imagen desagradable.

La empresa que desee lograr éxito, primero debe hacer una selección adecuada del personal de ventas, considerando siempre, quién es el consumidor o el segmento de mercado que desea satisfacer y cuáles son sus características, motivaciones, actitudes, hábitos y costumbres. Luego de haber identificado al cliente potencial es importante encontrar al vendedor que posea características socioeconómicas similares para que se comuniquen con el mismo lenguaje y que se pueda identificar con dicho segmento.

A fin de lograr una adecuada atención del cliente, existen por lo menos cuatro aspectos que deben considerarse:

- **Cortesía:** dar un saludo caluroso y respetuoso con el objeto de hacer sentir bienvenido al cliente.

- **Simpatía:** hacer sentir al cliente que el vendedor lo comprende y trata de resolver sus problemas para satisfacer sus necesidades.
- **Honestidad:** el cliente no debe ser engañado.
- **Seriedad:** al cliente deben cumplírsele las promesas y ofertas brindadas y no debe hacérsele sentir que se le está forzando a realizar la compra.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL ÁREA COMERCIAL, EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

2.1 ANTECEDENTES

“En 1968 los esposos Julio y Trancuila Castañeda deciden abrir una empresa que fuera complemento para la fábrica de block en la que laboraban. En octubre de 1969 inauguran la primera tienda en lo que en aquella época se conocía como la carretera a Amatitlán, actual Calzada Aguilar Batres zona 11 de la ciudad de Guatemala. En un principio el negocio era básicamente una bodega de materiales enfocados a la etapa gris de la construcción, por lo que el cemento era su principal producto. A lo largo de la década de los setenta la empresa se consolida como una de los principales distribuidores lo que le permite abrir la segunda bodega también en la Calzada Aguilar Batres.

La década de los ochenta fue muy difícil para Guatemala y la empresa se mantuvo con muy poco crecimiento.

En el año de 1993 y debido al apoyo de la nueva generación de accionistas de la empresa se abre la primera sucursal en una bodega de 400 metros cuadrados ubicada en la Calzada Roosevelt. A partir de entonces y derivado de la visión y el entusiasmo de todos sus colaboradores, se obtiene un crecimiento sostenido que los lleva en el año 2000 a aperturar su tercera sucursal de 2200 metros cuadrados en el kilómetro 14.5 carretera a El Salvador con un nuevo concepto de autoservicio en anaqueles selectivos (anaqueles para el colocado de productos) para mayor comodidad y conveniencia de la clientela.

A raíz del éxito del nuevo concepto se decide estandarizar todas las tiendas y se aprovecha a remodelar en enero de 2002 la tienda de Roosevelt triplicando su área a 1,200 metros cuadrados.

En noviembre del mismo año, se abre la cuarta tienda ubicada en la Calle Martí de la zona 6. Actualmente y merced al nuevo formato de sus tiendas, el enfoque se ha tornado hacia el consumidor final con políticas muy definidas hacia la capacitación de los clientes a través de clínicas y demostraciones tratando de cultivar el mercado de "Hágalo usted Mismo". Asimismo, su comunicación en medios masivos confirma esta decisión de servir al cliente final. "(4: 4,5,6)

2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA

La Misión de la empresa que actualmente se practica es:

"Somos un equipo de trabajo que busca la excelencia, con el objeto de proveer al mundo de la construcción soluciones confiables, basadas en un surtido variado, con un enfoque de servicio, a un precio competitivo, garantizando la satisfacción y economía del cliente". (4:2)

La Visión de la empresa está compuesta en dos partes:

"Servir a la construcción ubicando tiendas grandes y completas en los principales puntos comerciales de la ciudad de Guatemala y sus departamentos. Se busca ser la opción número uno en el cliente mediante la formación de tiendas que reúnan la mayor variedad de productos, con grandes existencias que posean la capacidad de surtir cualquier pedido de una manera rápida y eficiente.

Deseamos proveer a nuestra gente de un crecimiento integral, que incluye el aspecto material, emocional y espiritual". (4:2)

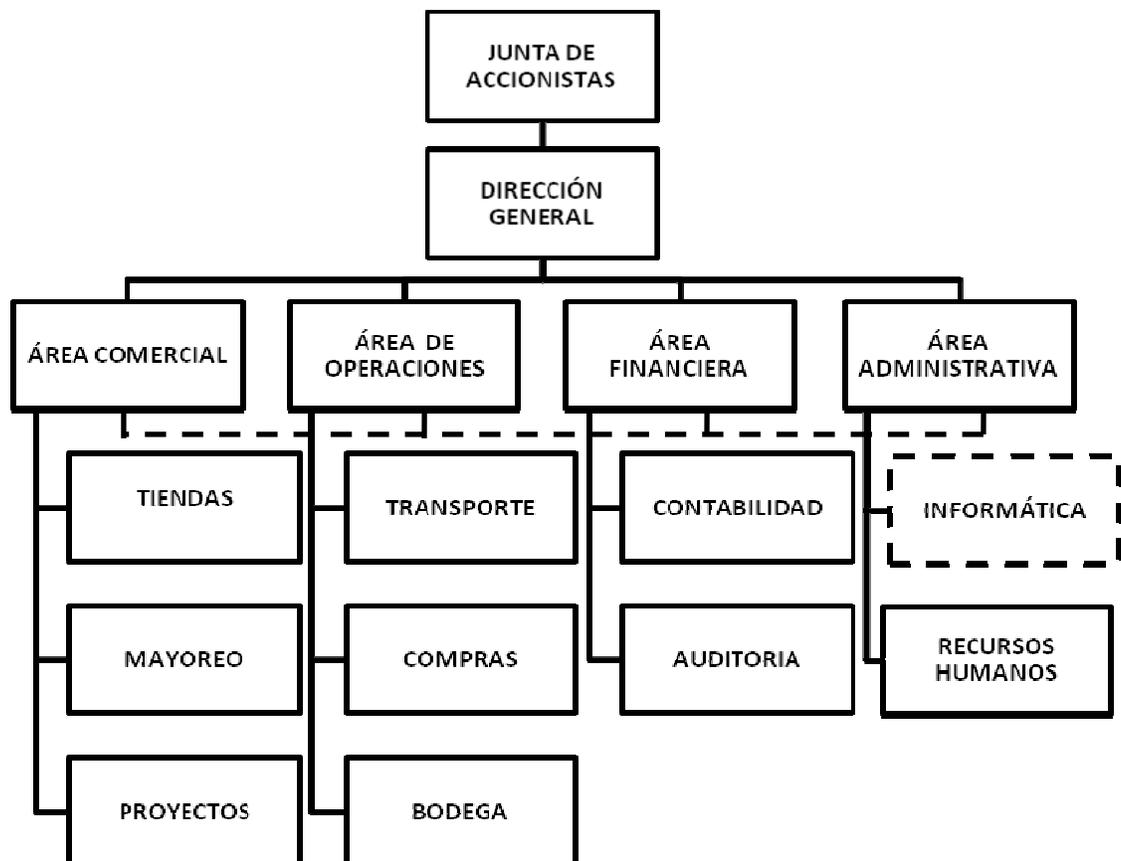
2.3 PRODUCTOS QUE OFRECE

La empresa vende diversidad de productos, tales como: pisos y azulejos cerámicos, loza sanitaria y accesorios de baño, productos de ferretería, espejos, tubería y accesorios de pvc y cpvc, lámina duralita y galvanizada, variedad de grifería para lavamanos y lavatrastos, bombas de agua en diferentes potencias, tinacos y cisternas en distintas capacidades para agua, escaleras, espejos,

materiales para prefabricados como; tablayeso, fibrolit, ambos con sus respectivos complementos, puertas en diferentes medidas con sus complementos; marcos, chapas y bisagras, como también algunos materiales de obra gris, como; cemento y hierro, la cual hace que sea una tienda con mucho surtido ante la competencia.

2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

Figura 2
 ORGANIGRAMA GENERAL (2,007)
 DISTRIBUIDORA MARISCAL, S.A ZONA 11



FUENTE: Área Administrativa, Empresa que distribuye materiales para la construcción, 2007.

El tipo de organigrama que muestra la estructura de la empresa es lineal staff. Lineal porque la autoridad es ejercida de arriba hacia abajo, a partir de la junta de accionistas hacia la dirección general, y ésta a su vez directamente sobre las diferentes direcciones. Es staff porque a través del área de Informática brinda asesoría y soporte técnico en lo que respecta al desarrollo de programas y sistemas, así como en el suministro y mantenimiento de equipo de cómputo.

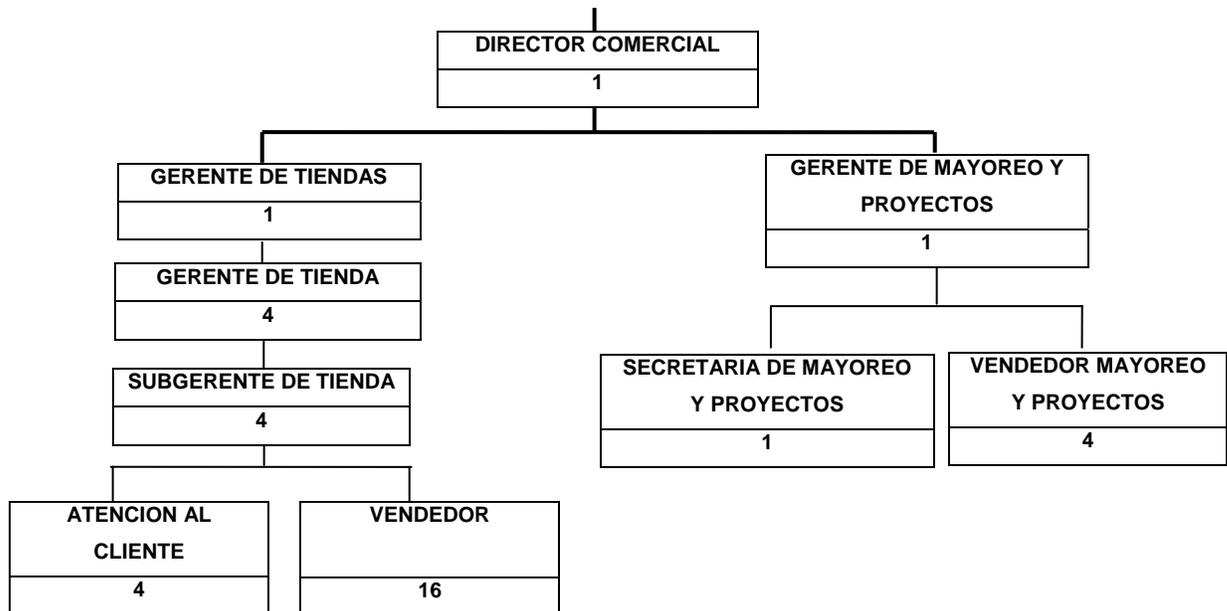
2.5 ANTECEDENTES DEL ÁREA COMERCIAL

Debido al crecimiento de la empresa y derivado de la apertura de la sucursal localizada en la Calzada Roosevelt en 1993, se hace necesario incluir en la organización un área que se encargue de los aspectos de ventas y mercadeo, dando con esto el empuje definitivo al crecimiento y a la diversificación de sus productos, ya que se incluyen en la venta no solo insumos de obra gris sino que también complementos para la construcción y decorativos.

Al crearse el área comercial se principia a establecer estándares de ventas por sucursal de acuerdo a su tamaño y afluencia de clientes, se establecen informes y controles en cuanto a operación y movimiento de las mismas.

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DEL ÁREA COMERCIAL

Figura 3
ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2007
DISTRIBUIDORA MARICAL, S.A



FUENTE: Dirección Administrativa, Empresa que distribuye materiales para la construcción, 2007.

2.7 FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL

El área se encarga principalmente del rubro de mercadeo y ventas, como también el contacto con proveedores, planear y ejecutar promociones y actividades que se requieran para subir el nivel de contribución de ganancias.

En lo que corresponde a ventas se trabaja a través de metas por sucursales, las cuales se determinan con proyecciones y objetivos de crecimiento en el mercado, debiendo mantener un margen de ganancias acorde a las necesidades de subsistencia y desarrollo de las tiendas, manteniendo un buen nivel de utilidades para los accionistas.

Se encarga directamente del plan anual de mercadeo, el cual se realiza con el director comercial, gerente de tiendas, gerentes de tienda y gerente de mayoreo y proyectos, los cuales evalúan la estrategia a seguir y promociones que se publicaran en el transcurso del año, teniendo en cuenta el ingresos de productos nuevos. En este apartado el área comercial está encargada de coordinar el evento, "Hágalo Usted Mismo" que conjuntamente con proveedores se realiza a partir del mes de julio, el cual consiste en que cada proveedor de los productos líderes de la empresa, dan a conocer el producto, usos y cómo instalarlos al público en general, con el objetivo de mantener clientes fieles a la organización.

La comunicación directa con los proveedores permite negociar precios competitivos, ampliar la gama de productos dentro de las tiendas, brindar asesoría y capacitación a vendedores, programar actividades promocionales que favorezcan a las dos partes y con esto servir a la clientela de forma profesional e innovadora.

La satisfacción total del cliente, la diversificación de productos y servicios, la expansión en el mercado a través de más y mejores tiendas, el crecimiento sostenido y la obtención de mayores utilidades para los accionistas hace que el área comercial sea el punto focal de la organización.

2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA COMERCIAL

Se tomarán para el análisis y propuesta, solamente los puestos de trabajo del área comercial que están dentro de cada sucursal, y éstos son:

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. PUESTO: Gerente de tienda	2. ÁREA: Comercial
3. DEPTO: Gerencia de tiendas	4. JEFE INMEDIATO: Director Comercial
5. SUBORDINADOS: Subgerentes de tienda, y personal de Tiendas en general.	6. FECHA: 10/02/2005

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función básica: tendrá a su cargo la administración general de las tienda asignada, velando porque se logren metas de venta, optimización de inventarios, personal altamente calificado y motivado, trabajar estrechamente y en equipo con el resto de departamentos de la organización para el logro de objetivos.

III. DIMENSIÓN DEL PUESTO

1. **Complejidad de los problemas:** todos los relacionados a la operación diaria de la tienda.
2. **Ingenio e iniciativa:** deberá ser experto en solucionar problemas, dejando una buena impresión en el cliente sin afectar los intereses económicos de la organización.

IV. RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

1. **Responsabilidad económica:** faltantes de inventario, falta de control del producto dañado por mal manejo.
2. **Maquinaria y equipo:** computadora, teléfono celular, teléfono fijo, sumadora y equipo de oficina. Responsabilidad por todo el equipo de operación de la tienda.
3. **Responsabilidad por información:** mantener fluida la información hacia

sus subordinados y hacia su jefe inmediato superior.

4. **Supervisión:** subgerente de la tienda, personal de bodega, de ventas, de caja, de atención al público, de transporte de la tienda y personal de seguridad.

V. RELACIONES DEL PUESTO

1. **Con personas dentro de la empresa:** con todo el personal desde Directores, Gerencias, Jefaturas hasta puestos operativos.
2. **Con personas fuera de la empresa:** clientes y proveedores.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente:** aunque tiene asignada una oficina, se pretende que la mayor parte del tiempo esté en el campo de trabajo, supervisando directamente la operación de las tienda.
2. **Equipo de protección:** ninguno
3. **Riesgos:** asaltos.
4. **Herramientas básicas:** computadora, impresora, teléfono y radio portátil.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** título a nivel universitario preferentemente en administración de empresas o mercadeo.
2. **Experiencia laboral:** preferible 3 años de experiencia es puesto similar.
3. **Requisitos deseables:** edad de 25 a 40 años, conocimientos en paquetes de cómputo, preferentemente bilingüe, flexibilidad de horario, con alto espíritu de servicio, dispuesto a trabajar en equipo, excelente presentación, dispuesto a trabajar bajo presión, acostumbrado a trabajar

sobre resultados.

VIII. ATRIBUCIONES

Administrativas

1. Velar por la correcta administración de los recursos materiales y humanos de la tienda.
2. Velar por lograr la productividad y utilidad de la tienda.
3. Elaborar reportes de ventas semanales y mensuales (R.O.G.), debiéndolos presentar todos los días lunes a las 12:00 p.m.
4. Elaborar reporte de productividad por marca vrs. área de exhibición y almacenaje, debiéndolo presentar el día 1 de cada mes, si fuese inhábil presentarlo el día hábil siguiente.
5. Elaborar reportes 80/20 de venta de productos, sugiriendo volumen de compra de determinadas marcas de alta rotación o en caso contrario la eliminación de líneas de poca rotación. Deberá presentarlo el día 1 de cada mes si fuese día inhábil presentarlo el día siguiente hábil.
6. Elaborar los pedidos de producto para inventario de su tienda, haciéndolos llegar al encargado de compras.
7. Revisar la cuenta por cobrar de los vendedores de sala semanalmente, para la recuperación inmediata de dicha cartera. Deberá revisarla todos los días lunes de cada semana para programar los cobros respectivos con cada vendedor.
8. Elaborar los turnos y horarios del personal a su cargo verificando que se cumplan en todo momento.

9. Programar reuniones informativas con todo el personal a su cargo por lo menos dos veces al mes, para transmitir los objetivos propuestos, avances y demoras.
10. Elaborar presupuesto mensual de gastos de su tienda. Debiéndolos presentar de acuerdo al año fiscal que se esté trabajando.
11. Presentar proyectado de ventas de forma semestral. Presentándolo el 30 de junio y el 30 de diciembre de cada año.

De venta

1. Elaborar la estrategia de ventas.
2. Apoyar a los vendedores en las negociaciones de volumen o ventas especiales.
3. Supervisar que los vendedores den seguimiento a todas las cotizaciones que realizan.
4. Supervisar la correcta atención a clientes en todas las áreas y verificara que se estén cumpliendo con los tiempos de entrega ofrecidos.
5. Verificar el cumplimiento de las cuotas de ventas establecidas semanal y mensualmente.
6. Atender su cartera de ventas.
7. Resolver los problemas de los vendedores que por incumplimiento de nuestra parte se generen.
8. Dar soporte a los vendedores de sala y mayoreo así como sucursal en la resolución de problemas con el sistema SPC.
9. Anular todas las facturas en el sistema, que por problemas en la facturación se generen.
10. Utilizar la clave de descuentos previa autorización del Director Comercial.
11. Orientar a los vendedores en la resolución de problemas concernientes a la facturación.

Operativas

1. Abrir y cerrar la tienda todos los días.
2. Verificar el correcto funcionamiento de todas las instalaciones de la tienda.
3. Verificar que el producto este correctamente exhibido, ordenado y etiquetado en las diferentes áreas de la tienda y bodega.
4. Verificar el orden y la limpieza en todas las áreas a su cargo.
5. Cumplir con la rutina establecida para el Gerente.

Y todas aquellas funciones que en beneficio de la empresa le sean asignadas por su jefe directo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. PUESTO: Subgerente de tienda	2. ÁREA: Comercial
3. DEPTO: Gerencia de tiendas	4. JEFE INMEDIATO Gerente de Tienda
5. SUBORDINADOS Personal de tiendas en general.	6. FECHA: 14/02/2005

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función básica: velar que se logren metas de venta, optimización de inventarios, personal altamente calificado y motivado y trabajar estrechamente y en equipo con el resto de departamentos de la organización para el logro de objetivos.

III. DIMENSIÓN DEL PUESTO

- 1. Complejidad de los problemas:** todos los relacionados a la operación diaria de su tienda.
- 2. Ingenio e Iniciativa:** deberá ser experto en solucionar problemas, dejando una buena impresión en el cliente sin afectar los intereses económicos de la organización.

IV. RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

- 1. Responsabilidad económica:** faltantes de inventario, falta de control del producto dañado por mal manejo.
- 2. Maquinaria y equipo:** computadora, teléfono celular, teléfono fijo, sumadora y equipo de oficina. Responsabilidad por todo el equipo de operación de la tienda.
- 3. Responsabilidad por información:** mantener fluida la información hacia sus subordinados y hacia su jefe inmediato superior.
- 4. Supervisión:** personal de bodega, de ventas, de caja, de atención al

público, de transportes de la tienda y personal de seguridad.

V. RELACIONES DEL PUESTO

1. **Con personas dentro de la empresa:** con todo el personal desde Directores, Gerencias, Jefaturas hasta puestos operativos.
2. **Con personas fuera de la empresa:** clientes y proveedores.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente:** la mayor parte del tiempo estará en el campo de trabajo, supervisando directamente la operación de las tienda.
2. **Equipo de protección:** ninguno
3. **Riesgos:** asaltos.
4. **Herramientas básicas:** Computadora, impresora, teléfono y radio portátil.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** título a nivel universitario preferentemente en Administración de empresas o mercadeo.
2. **Experiencia laboral:** preferible 3 años de experiencia es puesto similar.
3. **Requisitos deseables:** edad de 25 a 40 años, conocimientos en paquetes de cómputo, preferentemente bilingüe, flexibilidad de horario, con alto espíritu de servicio, dispuesto a trabajar en equipo, excelente presentación, dispuesto a trabajar bajo presión, acostumbrado a trabajar sobre resultados.

VIII. ATRIBUCIONES

Administrativas

1. Velar por la correcta administración de los recursos materiales y humanos de la tienda.
2. Velar por lograr la productividad y utilidad de la tienda.
3. Elaborar reportes de ventas semanales y mensuales (R.O.G.), debiéndolos presentar todos los días lunes tardar a las 12:00 p.m.
4. Elaborar reporte de productividad por marca vrs. área de exhibición y almacenaje, debiéndolo presentar el día 1 de cada mes, si fuese inhábil presentarlo el día hábil siguiente.
5. Elaborar reportes 80/20 de venta de productos, sugiriendo volumen de compra de determinadas marcas de alta rotación o en caso contrario la eliminación de líneas de poca rotación. Deberá presentarlo el día 1 de cada mes si fuese día inhábil presentarlo el día siguiente hábil.
6. Elaborar los pedidos de producto para inventario de su tienda, haciéndolos llegar al encargado de compras
7. Revisar la cuenta por cobrar de los vendedores de sala semanalmente, para la recuperación inmediata de dicha cartera. Deberá revisarla todos los días lunes de cada semana para programar los cobros respectivos con cada vendedor.
8. Elaborar los turnos y horarios del personal a su cargo verificando que se cumplan en todo momento.
9. Programar reuniones informativas con todo el personal a su cargo por lo menos dos veces al mes, para transmitir los objetivos propuestos, avances y demoras.
10. Elaborar presupuesto mensual de gastos de su tienda. Debiéndolos presentar de acuerdo al año fiscal que se este trabajando.

11. Presentar proyectado de ventas de forma semestral. Presentándolo el 30 de junio y el 30 de diciembre de cada año.

De venta

1. Elaborar la estrategia de ventas.
2. Apoyar a los vendedores en las negociaciones de volumen o ventas especiales.
3. Supervisar que los vendedores den seguimiento a todas las cotizaciones que realizan.
4. Supervisar la correcta atención a clientes en todas las áreas y verificara que se estén cumpliendo con los tiempos de entrega ofrecidos.
5. Verificar el cumplimiento de las cuotas de ventas establecidas semanal y mensualmente.
6. Atender su cartera de ventas.
7. Resolver los problemas de los vendedores que por incumplimiento de nuestra parte se generen.
8. Dar soporte a los vendedores de sala y mayoreo así como sucursal en la resolución de problemas con el sistema SPC.
9. Anular todas las facturas en el sistema, que por problemas en la facturación se generen.
10. Utilizar la clave de Descuentos previa autorización del Director Comercial.
11. Orientar a los vendedores en la resolución de problemas concernientes a la facturación.

Operativas

2. Abrir y cerrar la tienda todos los días.
3. Verificar el correcto funcionamiento de todas las instalaciones de la tienda.
4. Verificar que el producto este correctamente exhibido, ordenado y etiquetado en las diferentes áreas de la tienda y bodega.
6. Verificar el orden y la limpieza en todas las áreas a su cargo.
7. Cumplir con la rutina establecida para el Gerente.

Y todas aquellas funciones que en beneficio de la empresa le sean asignadas por su jefe directo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. PUESTO: Vendedor de Sala de Ventas	2. ÁREA: Comercial
3. DEPTO: Ventas	4. JEFE INMEDIATO Sub-Gerente de Tienda
5. SUBORDINADOS: Ninguno	6. FECHA: 04/02/2005

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función básica: tendrá a su cargo la atención personalizada a todos los clientes que visiten nuestras tiendas, promoviendo la venta de todos los productos que tenemos en inventario.

III. DIMENSIÓN DEL PUESTO

1. **Complejidad de los problemas:** todos los relacionados a la operación de ventas.
2. **Ingenio e iniciativa:** deberá ser experto en solucionar problemas, dejando una buena impresión en el cliente sin afectar los intereses económicos de la organización.

IV. RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

1. **Responsabilidad económica:** faltantes de inventario, error en facturación, cheques rechazados, problemas de créditos de sus clientes.
2. **Maquinaria y equipo:** computadora, teléfono fijo, sumadora y equipo de oficina.

V. RELACIONES DEL PUESTO

1. **Con personas dentro de la empresa:** con todo el personal de la tienda y algunos departamentos.

2. **Con personas fuera de la empresa:** clientes.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente:** se pretende que la mayor parte del tiempo esté en el campo de trabajo directamente en la atención de los clientes.
2. **Equipo de protección:** ninguno
3. **Riesgos:** asaltos.
4. **Herramientas básicas:** computadora, calculadora y teléfono

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** título a nivel medio.
2. **Experiencia laboral:** preferible 1 años de experiencia es puesto similar.
3. **Requisitos deseables:** edad de 20 a 40 años, conocimientos en paquetes de cómputo, flexibilidad de horario, con alto espíritu de servicio, dispuesto a trabajar en equipo, excelente presentación, dispuesto a trabajar bajo presión, acostumbrado a trabajar sobre resultados.

VIII. ATRIBUCIONES

1. Será responsable de cumplir todas las políticas de la empresa como:

Llegar 15 minutos antes de la hora de ingreso a la empresa, para que al momento de abrir la tienda todos estén en sus puestos de trabajo listos y con todo lo indispensable para realizar sus actividades.

Promover un ambiente de lealtad, confianza y honradez.

Cuidar los bienes de la empresa como propios.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Cumplir con la cuota de ventas establecida por la gerencia de ventas, por lo menos con el 90% de la cuota establecida, en caso contrario deberá explicar en su reporte de operaciones (R.O) el motivo por el cual no se cumplió.

Presentar semanalmente el reporte de operaciones al Gerente de Tienda con toda la información requerida.

Portar el uniforme y gafete en optimas condiciones dentro de las instalaciones de la empresa.

Participar en reuniones mensuales de trabajo convocadas por el gerente de tienda, en los horarios que el asigne.

2. Será responsable del orden y la limpieza de su área de trabajo, tomando en cuenta los siguientes puntos:

Revisar que todas las muestras de producto estén correctamente instaladas.

Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.

3. Mantener limpios, ordenados y completos los exhibidores que correspondan a su área asignada.

Mantener todos los productos que se manejen en stocks debidamente exhibidos e identificados (con su código, nombre y precio).

Notificar al gerente de tienda de la existencia mínima del producto, con el objeto de evitar la falta del mismo.

4. Hacer requisiciones de producto para inventario y para liquidar recibos de anticipo.

5. Asumir la responsabilidad directa del trato con los clientes tomando en cuenta los siguientes puntos:

Orientar al cliente en su recorrido por la sala de ventas de una forma cortés y amable.

Ser responsable de la buena atención y servicio a los clientes.

Elaborar cotizaciones de producto cuando el cliente lo solicite.

Ser responsable de dar seguimiento a cada cotización elaborada, con el objeto de realizar la venta, presentando en el reporte de operaciones semanal la decisión de compra del cliente especificando si compró con nosotros o los motivos que lo impulsaron para hacerlo con la competencia. (explicar si fue por servicio, por falta de producto, precio etc.)

Deberá mantener en un lugar accesible (fólder y/o leitz rotulado) las cotizaciones realizadas a sus distintos clientes para que en cualquier momento de ausencia puedan atenderse a dichos clientes.

Deberá reportar a la Encargada de Servicio al cliente y al Jefe de Bodega toda factura pendiente de entrega para su control y seguimiento.

Y todas aquellas funciones que en beneficio de la empresa le sean asignadas por su jefe directo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. PUESTO: Secretaria de atención al público	2. ÁREA: Comercial
3. DEPTO: Gerencia de tiendas	4. JEFE INMEDIATO Gerente de tienda
5. SUBORDINADOS Ninguno	6. FECHA: 07/02/2005

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Función básica: atención de la planta telefónica para los diferentes departamentos de la empresa, recepción de documentos para archivo, apoyo a la solución a problemas relacionados con la promoción, venta de nuestros productos y servicio a nuestros clientes.

Sus esfuerzos están enfocados a brindar un servicio eficiente rápido con el personal interno de la empresa, clientes y proveedores de la empresa.

III. DIMENSIÓN DEL PUESTO

- 1. Complejidad de los problemas:** priorizar las llamadas que se deben atender con prontitud de cualquier cliente y diferentes departamentos.
- 2. Ingenio e iniciativa:** se necesita que posea iniciativa en la toma de decisiones para la priorización de llamadas.

IV. RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

- 1. Responsabilidad económica:** faltantes en caja (en el horario en que cubre ese puesto).
- 2. Maquinaria y equipo:** planta telefónica, computadora, impresora.
- 3. Responsabilidad por información:** tomar mensajes, correspondencia, atención al público brindándole información ya sea personal o telefónicamente.
- 4. Supervisión:** ninguna.

V. RELACIONES DEL PUESTO

1. **Con personas dentro de la empresa:** con todo el personal desde gerencias hasta bodega en la transferencia de llamadas y atención a colaboradores.
2. **Con personas fuera de la empresa:** proveedores, clientes solicitantes de plaza, visitas etc.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Ambiente:** la mayor parte del tiempo en recepción, detrás de un escritorio controlando planta telefónica.
2. **Equipo de protección:** ninguno
3. **Riesgos:** asaltos.
4. **Herramientas básicas:** planta telefónica, computadora, impresora, materiales y útiles de oficina.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

1. **Nivel académico:** secretaria bilingüe y/o comercial.
2. **Experiencia laboral:** preferible 2 año de experiencia
3. **Requisitos deseables:** con buenas relaciones humanas, amable, rápida, habilidad para tomar mensajes, de 20 a 30 años de edad, conocimientos en paquetes de computo, flexibilidad de horario, dispuesta a trabajar fines de semana y feriados, con alto espíritu de servicio, dispuesta a trabajar en equipo, excelente presentación, habilidad verbal y escrita, extrovertida, capacidad de trabajo bajo presión

VIII. ATRIBUCIONES

1. Será responsable de cumplir todas las políticas de la empresa como:

Llegar 15 minutos antes de la hora de ingreso a la empresa, para que al momento de abrir la tienda todos estén en sus puestos de trabajo listos y con todo lo indispensable para realizar sus actividades.

Promover un ambiente de lealtad, confianza y honradez.

Cuidar los bienes de la empresa como propios.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Portar el uniforme y gafete en óptimas condiciones dentro de las instalaciones de la empresa.

Participar en reuniones mensuales de trabajo convocadas por el Gerente de Tienda.

2. Ser responsable del orden y la limpieza de su área de trabajo, tomando en cuenta los siguientes puntos:

Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.

3. Asumir la responsabilidad directa del trato con los clientes tomando en cuenta los siguientes puntos:

Brindar al cliente la confianza de que será bien atendido a través de una sonrisa y un trato agradable.

Orientar al cliente para que pueda seguir los pasos adecuados, cuando requiera un cambio o una devolución de producto, evitando retardos del cliente y asegurando que se hará en forma efectiva el cambio.

Asesorar al cliente cuando éste requiera información adicional sobre los servicios adicionales que prestamos como: instalación y fletes.

4. Llevar archivo facturas de contado que el cliente deje pagados y no se pueda facturar en el momento para darle el seguimiento respectivo.
5. Apoyar a los vendedores cuando ellos se encuentren ocupados con otros clientes, atendiendo y entregando la venta al vendedor titular.
6. Cubrir descansos y en horarios de almuerzo a los cajeros.

7. Colaborar con el Gerente de Tienda, orientando a los proveedores en su espera para ser atendidos.
8. Brindar apoyo al departamento de créditos en los siguientes puntos:
Estará pendiente de darle seguimiento a los cheques rechazados para la pronta y oportuna recuperación de los mismos.
Tendrá el sumo cuidado de no facturar al cliente de crédito cuando tenga saldo vencido o cheque rechazado.
9. Realizar todo trabajo secretarial que le sea asignado por el gerente de tienda.
10. Llevar archivo ordenado y de fácil entendimiento para la ubicación de documentos.
11. Realizar los pedidos de útiles de oficina para la tienda, previa autorización del gerente de tienda.
12. Llevar control de los útiles de oficina que se requieran por cada miembro de la tienda.
13. Dar soporte en la resolución de problemas de los clientes a los vendedores de tienda.
14. Atender la planta telefónica de una forma amable y cortés transfiriendo las llamadas donde correspondan.
15. Ser responsable de anotar los mensajes para aquellas personas que no se encuentren en la empresa, informándole posteriormente de cada uno de ellos.
16. Presentar reporte de operaciones del puesto semanalmente.

17. Ser responsable de realizar los sondeos de precios con la competencia.
18. Mantener informado a los clientes de las promociones, descuentos, actividades, etc. que el Gerente de Tienda planifique.
19. Ser responsable de emitir las contraseñas de pago de la facturación para el corte de crédito.
20. Ser responsable por el envío y recepción de correspondencia.

21. Verificar que las facturas de Mayoreo y Proyectos vengan en orden correlativo y las entregara al Jefe de Transporte para la programación de entrega de mercadería por medio de flete.

Relacionada con bodega

1. Recibir y llevar control de las facturas copias rosadas.

Y todas aquellas funciones que en beneficio de la empresa le sean asignadas por su jefe directo.

2.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL

Actualmente no hay un sistema formal de evaluación del desempeño en el área comercial, si bien se miden las funciones del personal, es a través de la observación, en el caso de vendedores y gerencia es a través de las ventas.

2.9.1 Formas de evaluar el desempeño

Las ventas son el argumento más utilizado para la medición del desempeño, el gerente durante el día revisa vía sistema los ingresos por vendedor, el cual debe ser satisfactorio según sus metas diarias, cada vendedor tiene una meta mensual el cual se traduce en semanal y por día, la cual es establecida por el historial de ingresos anteriores, esto acompañado por el margen de ganancia que produce. Al cierre de la tienda el gerente revisa minuciosamente a cada vendedor, el ingreso y el margen que obtuvo para luego retroalimentar al empleado, al igual el gerente y subgerente es evaluado según los mismos parámetros, ya que en ellos recae toda la responsabilidad de los objetivos de la tienda.

Cuadro 1.

Reporte semanal de ventas por vendedor presentado a director comercial Empresa que distribuye materiales para la construcción

Días efectivos DE

Fecha del ____ al ____

Días transcurridos DT

Vendedor	Meta mensual	Venta actual	Margen Solicitado	Promedio diario	Margen Actual	% de meta alcanzado	Proyección al cierre Q	Proyección al cierre %
X	M	VA	MS	VA/DT	MA	$(VA/M)*100$	PD*DE	$(PD/M)*100$
Y	M	VA	MS	VA/DT	MA	$(VA/M)*100$	PD*DE	$(PD/M)*100$
Z	M	VA	MS	VA/DT	MA	$(VA/M)*100$	PD*DE	$(PD/M)*100$
TOTAL								

DE = Días efectivos

MA = Margen Actual

DT = Días transcurridos

PD = Promedio Diario

M = Meta de ventas

VA = Venta Actual

Nota: A manera de explicar los cálculos cada valor o cálculo se representa con las letras iniciales de cada ítem.

Fuente: Gerencia de tienda, empresa que distribuye materiales para la construcción. 2007.

La información real se obtiene del sistema de red de la empresa (SPC), el cual reúne información de la facturación y margen bruto de la venta en tiempo real. Este formato se presenta por cada gerente el día lunes al gerente de tiendas y director comercial, debiendo argumentar objetivamente los resultados alcanzados.

Cuadro 2.
Reporte diario de ventas presentado a gerencia de tiendas
Empresa que distribuye materiales para la construcción

Día	Fecha	Venta Contado	Nota de Crédito	Total Contado	Venta Crédito	Nota de Crédito	Total Crédito	Acumulado	Proyectado
A	F	VC	NC1	VC-NC1	VCC	NC2	VCC-NC2	TCO+TCRE	PRO
B	F	VC	NC1	VC-NC1	VCC	NC2	VCC-NC2	TCO+TCRE	PRO
C	F	VC	NC1	VC-NC1	VCC	NC2	VCC-NC2	TCO+TCRE	PRO

A,B,C = Día efectivo (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes se toma como 1, sábado 0.5 y domingo 0)

V C = Venta contado del día

NC1 = Nota de crédito contado del día (devolución o cambio de mercadería)

TCO = Total contado

VCC = Venta de crédito del día

NC2= Nota de crédito crédito del día

TCRE = Total crédito

ACU = Acumulado

PRO = Proyectado

Fuente: Gerencia de tienda, empresa que distribuye materiales para la construcción. 2007.

Este reporte se traslada vía teléfono y por correo electrónico al cierre de la sucursal al gerente de tiendas, junto con algún acontecimiento extraordinario que se haya producido durante el día.

También son objeto de medición para el desempeño, la reducción de costos en lo que respecta a: luz, agua y teléfono, papelería y útiles de oficina, combustible de camión y Yale (vehículo especial para carga pesada), rotación de personal, tiquet promedio (facturación vrs afluencia), resultado de inventario a productos, quejas de clientes que se toman del libro especial de la DIACO.

2.9.2 Responsables de la evaluación del desempeño

Cada gerente y subgerente es responsable de los indicadores de la tienda a su cargo, como nivel de venta, margen de ganancia, gastos de operación y servicios públicos, debiendo evaluar al personal a su mando, éste a su vez es evaluado por el gerente de tiendas quien hace visitas periódicas a cada sucursal, en la cual revisa pendientes de los lineamientos que el director comercial ha dispuesto se elaboren como: promocionar producto estancado, cambio de exhibiciones y/o algunos informes que el gerente tiene que efectuar.

El gerente de tiendas es evaluado por el director comercial por los resultados de todas las sucursales, debiendo argumentar las decisiones y disposiciones que ha tomado y los resultados que ha obtenido.

2.9.3 Seguimiento y acciones correctivas

Debido a que no existe un sistema formal de evaluación del desempeño, el seguimiento al mejoramiento de las deficiencias es impreciso, ya que el gerente de tienda no cuenta con lineamientos objetivos de cómo medir el trabajo del personal, debiendo actuar como él crea correcto en el seguimiento y las acciones correctivas impuestas al personal que no está llenando los requisitos y objetivos de su puesto. Esto hace que en las diferentes tiendas se tenga una forma desigual de manejar la evaluación y de las acciones para mejorar los datos del desempeño.

2.10 OPINIONES DEL PERSONAL DE ÁREA COMERCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según la entrevista realizada a todo el personal del área comercial, dentro de la tienda, siendo estos: 4 gerentes de tienda, 4 subgerentes de tienda, 4 atención al cliente, 16 vendedores y director comercial, se pudo recabar las siguientes opiniones: (ver anexo 5)

2.10.1 Director del área comercial

Plantea que es de gran importancia realizar un estudio que evidencie la necesidad de establecer un sistema formal de evaluación del desempeño, ya que actualmente se tienen problemas en la cuantificación y la medición de los logros y carencias que el personal de esta área haya cometido, como también en la identificación de necesidades de capacitación o destrezas y habilidades inherentes del personal para colocarlos en las áreas idóneas, en donde se puedan desenvolver de una manera eficiente y eficaz.

Comentó que a través de esta herramienta administrativa se lograría establecer el compromiso del personal, para brindar un mayor esfuerzo en el trabajo, como también tener un punto de referencia para observar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.

2.10.2 Gerentes y subgerentes de tiendas

Están convencidos que la formalización de esta herramienta traería consecuencias favorables en la medición de sus trabajos, ya que actualmente se mide el desempeño solamente por el logro de la meta de la tienda, lo que conlleva el volumen de venta y el margen de ganancia, dejando afuera aspectos importantes como: resolver conflictos entre trabajadores y clientes, clima agradable en el trabajo como también el aporte de ideas y soluciones que favorezcan a la empresa, haciendo deficiente y limitada la retroalimentación que reciben.

Algo de suma importancia que mencionaron fue que se les tomará en cuenta el nivel académico que poseen y el tiempo de trabajar dentro de la empresa, lo cual daría paso a que la empresa valorará su crecimiento profesional y su desarrollo como trabajadores de la organización.

2.10.3 Vendedores

En el caso de los vendedores por ser un puesto más operativo, exponen que la evaluación tendría que agregar aspectos como: creatividad en la presentación de exhibiciones, número de cotizaciones cerradas, cantidad de clientes frecuentes por vendedor y la obtención de nuevos, ya que de esta manera se crearía una competencia interna más intensa, que lograría alcanzar las metas por tienda establecidas, y a ellos les significaría más ingresos monetarios y motivación para desempeñar sus labores. Aunque exponen el temor de que los resultados la empresa los podrían utilizar como argumentos para despidos y no para ofrecer apoyo en capacitaciones en ventas y atención al cliente, que son los temas que ellos estarían interesados para recibir apoyos y actualizaciones.

2.10.4 Atención al cliente

El personal femenino de atención al cliente no está muy enterado en lo que respecta a la evaluación del desempeño, comentan que aunque su trabajo incluye el contacto con el cliente y proveedores, los resultados de esa atención no son muy visibles y medibles si se les desvinculan de las ventas, en lo que respecta al trabajo de oficina como: archivar contestar el teléfono y dar seguimiento a agenda de trabajo, no habrían mayores problemas al ser evaluadas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta **del sistema de evaluación del desempeño en el área comercial**, esta basado en el método de 360 grados, el cual toma en cuenta la apreciación objetiva de jefes, clientes, autoevaluación y subalternos, el cual comprende un conjunto de procedimientos y boletas de recolección de información, fundamentado en las funciones y requisitos contenidos en las descripciones de puesto de cada posición, aplicables al personal para la medición de su trabajo. Por lo tanto, se mencionan los objetivos, las normas y los procedimientos a seguir para el buen funcionamiento de la misma.

Se fundamenta en el marco teórico que está en el capítulo 1 de este trabajo y realza su importancia y la necesidad de aplicarlo en el diagnóstico que se desarrolló en el capítulo anterior.

El área comercial es actualmente el punto donde se concentra la mayor atención de la organización, ya que en ella se planea y ejecutan los planes de desarrollo de la empresa y se tiene el contacto directo con el cliente, por lo tanto la implementación y el seguimiento a los lineamientos que a continuación se exponen, son de importancia para utilizar de mejor manera el potencial de los trabajadores.

3.2 OBJETIVOS

- a) Proporcionar al área comercial un sistema de evaluación que evidencie el desempeño actual del personal, para que se puedan tomar decisiones respecto de promoción y capacitación o despidos.
- b) Fortalecer y enriquecer los programas de aprendizaje que la empresa y proveedores brindan al personal para su desarrollo profesional.
- c) Brindar al personal el conocimiento de sus capacidades y deficiencias en cuanto a los objetivos de su puesto.
- d) Desarrollar personal altamente motivado y calificado en conocimientos teóricos y prácticos para brindar buena asesoría y atención a la clientela.

3.3 NORMAS

- a) La aplicación de la evaluación del desempeño, deberá ser permanente y de carácter obligatorio para el personal del área comercial.
- b) El período de evaluación será trimestral.
- c) El departamento de Recursos Humanos será el encargado de reunir la información, tabulación e interpretación de los resultados y presentarlos 5 días hábiles después de aplicada la evaluación.
- d) El sistema de evaluación será revisado, evaluado y actualizado periódicamente, según cambios y necesidades de la empresa.

3.4 PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN

3.4.1 Procedimiento para recabar información

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de obtener la información de la evaluación del desempeño, a través de las boletas de evaluación, presentándose a las cuatro tiendas, haciendo 2 horarios a cada grupo con la mitad del personal, con relación a los clientes serán seleccionados aleatoriamente. La aplicación será trimestral y previa calendarización aprobada en sesión de gerentes. (ver anexo 1,2 y 3)

3.4.2 Análisis de la información

La información obtenida a través de las boletas de evaluación, será procesada en los formatos de vaciado, la cual reúne los datos de las tres boletas aplicadas, (evaluación por jefes, autoevaluación y por los clientes). Dicho análisis será elaborado por el departamento de Recursos Humanos.(ver anexo 4)

La ponderación de cada apartado de la boleta se presenta a continuación:

Cuadro 3.

Ponderación de apartados de la boleta de evaluación del desempeño

Factor	Explicación	Ponderación en %
A. En lo administrativo	Acciones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.	40
B. En lo personal	Actitudes personales que afectan su conducta con relación a su trabajo.	30
C. En lo interpersonal	La forma como interacciona con sus compañeros y el medio ambiente en el trabajo.	30

Fuente: Investigación propia. 2007.

El total se calculará proporcionalmente a la suma de la puntuación de cada pregunta del apartado, luego se tendrá que hacer un promedio horizontal con el resultado de las tres variantes de la boleta, obteniendo un valor final que corresponde a la calificación obtenida por el evaluado.

Tabla 1.
Criterios para determinar resultados de evaluados

Intervalo de calificación	Veredicto	Dictamen
1 punto a 70 puntos	Insatisfactorio	Llamada de atención verbal y capacitación
71 puntos a 90 puntos	Satisfactorio	Carta de reconocimiento
91 puntos a 100	Altamente satisfactorio	Diploma de reconocimiento y publicación de logro vía intranet, en caso de vendedores que hayan alcanzado 100 puntos bono de Q 500.00

Fuente: Investigación propia. 2007.

Luego de determinar el total y clasificación en la que queda el empleado de acuerdo a su calificación, el departamento de Recursos Humanos trasladará al jefe inmediato los resultados en sobres de papel, las fotocopias de la ficha de resultados de los empleados a su cargo.

3.4.3 Procedimiento a seguir para personal con resultados insatisfactorios

El gerente al recibir las notas finales, deberá separar los resultados insatisfactorios, los cuales serán objeto de capacitación, a la cual se le dará más énfasis de acuerdo al resultado de cada factor de las boletas.

Las capacitaciones serán impartidas por: proveedores, los cuales darán conocimiento técnico, especificaciones e instalación de productos, la Asociación

de Gerentes de Guatemala, quien brindará seminarios sobre ventas, motivación y autoestima, y la propia empresa que a través del departamento de Recursos Humanos impartirá pláticas que sirvan de complemento a las deficiencias detectadas.

El gerente de tienda y el departamento de Recursos Humanos son los encargados de verificar, que todos los empleados con resultados insatisfactorios reciban las capacitaciones que necesitan para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

Dichas capacitaciones tendrán que estar enfocadas a disminuir la brecha entre un empleado que produce beneficios con su trabajo y el que solamente es una carga de costo para la empresa, los proveedores juegan un importante papel en las capacitaciones, ya que ellos son los especialistas en los productos que distribuyen a la empresa, por lo tanto son los indicados para brindar la asesoría y capacitación que los vendedores necesitan.

Entre las acciones a seguir para llevar a cabo el mejoramiento del desempeño de los empleados están:

Tabla 2.

Actividades para corregir deficiencias. Empresa que distribuye materiales para la construcción

Objetivo	Actividad	Meta	Aplicar a	Responsable
Fortalecer el conocimiento y liderazgo a gerentes y subgerentes.	Participación en las diferentes actividades que ofrece la Asociación de Gerentes de Guatemala en el campo de liderazgo	Completar en un 100% los conocimientos básicos necesarios, para realizar de forma satisfactoria la labor gerencial.	Gerentes y subgerentes que hayan obtenido resultado insatisfactorio en el apartado (En lo administrativo) de la boleta aplicada.	Gerente de Tiendas y Departamento de Recursos Humanos.
	Mesas de diálogo para intercambiar experiencias e ideas.	Aumentar el conocimiento, partiendo de experiencias ajenas y la mejor comprensión de las propias.	Gerentes y subgerentes que hayan obtenido resultado insatisfactorio en el apartado (En lo administrativo) de la boleta aplicada.	Gerente de Tiendas.
Contar con un equipo de ventas especializado en conocimientos técnicos de los productos que ofrece la empresa.	Capacitación constante a vendedores por parte de los diferentes proveedores.	Completar los conocimientos necesarios en cuanto a productos, a vendedores para convertirlos en especialistas.	Vendedores que hayan obtenido resultado insatisfactorio en la evaluación.	Gerente y subgerente de tienda. Recursos Humanos
	Participación de los vendedores como demostradores en la actividad Hágalo Usted Mismo	Lograr que el vendedor busque el conocimiento por sí mismo, para presentarlo en la actividad de forma demostrativa.	Vendedores que hayan obtenido resultados insatisfactorios.	Gerente de Tienda
Formar un cuerpo de ventas experto en negociaciones, con conocimientos actualizados en técnicas de ventas	Impartir cátedras en técnicas de negociaciones y ventas, por parte de expertos en la materia.	Consolidar en un 100% ventas potenciales en reales, para lograr meta de ventas.	Gerentes, subgerentes y vendedores.	Gerente de Tiendas y Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Investigación propia. 2007.

Objetivo	Actividad	Meta	Aplicar a	Responsable
Consolidar un equipo de ventas orientado al servicio al cliente.	Asistencia a las pláticas impartidas por la Asociación de Gerentes de Guatemala.	Incrementar la calidad de atención que los vendedores ofrecen a la clientela	Vendedores y sritas. de atención al cliente que hayan obtenido resultado insatisfactorio en la evaluación.	Gerente y subgerente de tienda. Recursos Humanos
	Premiar con bono de Q 500.00 al vendedor que mejor calificación haya obtenido en la boleta de evaluación por cliente	Subir el nivel de calidad en cuanto a la atención de clientes.	Vendedor que haya obtenido un punteo igual o mayor de 95 puntos, en la evaluación por cliente.	Gerente y subgerente de tienda. Recursos Humanos
Contar con personal de atención al cliente eficientes en su labor.	Capacitación constante en técnicas secretariales y fortalecimiento en atención a clientes.	Complementar el conocimiento secretarial y mejorar el nivel en la atención de clientes.	Personal de atención a clientes que hayan obtenido resultado insatisfactorio en las pruebas.	Recursos Humanos y Gerente de Tienda.
Formar al personal del área comercial, con ética, profesionalismo, disciplina y motivación, para su desarrollo profesional y personal.	Participación de todo el personal del área comercial a pláticas sobre autoestima, ética profesional, valores y motivación, por el cual RR.HH. tendrá que buscar los medios pertinentes para dichas pláticas.	Reducir en un 100% las malas prácticas o conductas inadecuadas en el personal del área comercial.	Todo el personal del área comercial.	Director del área comercial Gerente de Tiendas Recursos Humanos.

Fuente: Investigación propia. 2007.

Dichas acciones se tendrán que calendarizar según la disponibilidad y negociación que la empresa haga con los proveedores y la programación de los talleres de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

Con respecto a fuentes de capacitación que no están en esta propuesta, el departamento de Recursos Humanos y Gerente de Tiendas tendrán que buscar los medios pertinentes para ofrecerlas al personal.

3.4.4 Procedimiento a seguir para personal con resultados satisfactorios

Se consideran resultados satisfactorios a los empleados que obtuvieron calificación arriba de 70 puntos, los cuales estarán divididos en dos grupos:

Los que obtengan de 71 a 90 puntos, se les reconocerá con una carta de reconocimiento elaborada por el gerente de tiendas, con el aval y firma del director comercial.

Los que alcancen de 91 a 100 puntos, serán acreedores de un diploma de reconocimiento por su excelente desempeño, también serán publicados en la página principal del Intranet de la empresa, para lo cual el departamento de informática deberá crear un apartado especial a dicha publicación, la que incluirá nombre, puntuación, foto, puesto y sucursal a la que pertenece.

3.4.5 Notificación a empleados sobre los resultados de la evaluación

La presentación de los resultados a empleados será a los 5 días hábiles después de realizada la evaluación, y estará a cargo del gerente de tienda, en el caso de subgerente vendedores y atención al cliente, y de gerente de tiendas para el Gerente.

El departamento de Recursos Humanos deberá entregar en sobre, identificando la sucursal y puesto a la que pertenecen los resultados de la evaluación, dicho sobre deberá contener: las 3 diferentes boletas de evaluación y el formato de

tabulación con punteo final, conclusiones y recomendaciones para corregir las deficiencias detectadas y reconocimientos según sea el caso.

Luego de recibir los resultados, el gerente de tienda citará a cada empleado en privado para transmitir la nota obtenida e indicar las medidas a seguir para brindar la ayuda necesaria para mejorar el desempeño o felicitar y entregar diploma o carta al que haya obtenido resultado satisfactorio.

En el caso de los gerentes, la divulgación de resultados se hará en reunión, en la cual participaran gerente de tiendas y director comercial, los cuales discutirán las notas tanto de gerente como del personal a su cargo, y brindarán las directrices a seguir para mejorar el nivel de desempeño.

El departamento de Recursos Humanos tendrá que crear un archivo por empleado del área comercial, donde se llevará el historial de las evaluaciones y de esa forma tener la información a mano para estudios estadísticos y argumentos válidos para ascensos y promociones de personal.

3.4.6 Control y monitoreo por parte de autoridades

Como herramienta administrativa, la evaluación del desempeño necesita revisiones periódicas para no caer en la obsolescencia, ya que ésta deberá responder a las necesidades actuales del personal en un ámbito moderno.

Recursos Humanos y la gerencia de tiendas, deberán revisar las descripciones de puestos del área comercial, la metodología utilizada en la evaluación como también los formatos de recolección de información, para que la información obtenida sea objetiva y verídica y de esta forma contribuyan a la mejora continua y al logro de los objetivos en esta área.

El control de las acciones correctivas y los resultados que con ella se obtengan es vital para el éxito de la evaluación, los empleados deben mejorar su desempeño y calidad laboral, de lo contrario se tendrán que tomar otras alternativas de capacitación, o si se detectan que el problema es el personal tratar de reubicarlo o en última instancia considerar su despido.

El departamento de Recursos Humanos dará el seguimiento por empleado de cada evaluación realizada, verificando que los resultados reflejen un crecimiento real respecto de la anterior de acuerdo a los estándares definidos, para que conjuntamente con el gerente de tiendas den veredicto si los objetivos de la evaluación del desempeño se están logrando o no.

3.5 RECURSOS Y COSTO DE LA PROPUESTA

a) Humanos

En este rubro se necesitará la participación de vendedores, personal de atención al cliente, gerentes, subgerentes, director comercial, gerente de tiendas y el departamento de recursos humano. Con respecto a trabajadores fuera de la empresa se necesitarán los servicios de: Instructores de la Asociación de Gerentes de Guatemala y personal de los distintos proveedores que capacitan al personal de la empresa.

b) Materiales

Se necesitarán materiales de oficina, escritorios, archivos, equipo de computo, fax y fotocopidora.

c) Informáticos

La red interna de la empresa (Intranet), bases de datos de personal, hojas electrónicas con los formatos de boletas y vaciado, como también el archivo acumulativo de resultados.

d) Financieros

Se estima que el costo en que se incurrirá al aplicar la evaluación del desempeño no será significativo para la empresa, ya que se cuenta con la estructura necesaria para aplicarla, existe un departamento de Recursos Humanos bien establecido, se cuenta con la colaboración de los proveedores para brindar capacitaciones y material de apoyo, se presenta a continuación la estimación aproximada de los gastos:

Cuadro 4.

Estimación de costos trimestral, para aplicar la evaluación del desempeño en la empresa que distribuye materiales para la construcción en el año 2009

Descripción del gasto	Costo unitario (Q)	Total
1) 3 Resmas de papel bond	34.00	68.00
2) Tinta para impresiones (2 cartuchos)	260.00	520.00
3) 10 diplomas	3.00	30.00
4) 28 Leitz (uno por empleado)	19.90	557.20
5) Separadores para leitz (4 por leitz)	1.23	137.76
6) 16 sobres de papel	0.85	13.60
7) Inscripción a la Asociación de Gerentes de Guatemala	360.00	360.00
8) Mensualidad a pagar \$ 45.00 x 7.7 (tasa de cambio promedio) x 3 meses	346.50	1,039.50
9) Bono a pagar a vendedor con mejor calificación	500.00	500.00
10) Imprevistos	250.00	250.00
TOTAL		3,476.06

Fuente: Investigación propia. 2007.

La membresía de la Asociación de Gerentes de Guatemala incluye: 3 tickets mensuales para cursos gerenciales y 4 para cursos y pláticas diversas.

El costo de instructores y capacitadores no se consignó, porque los proveedores lo hacen como valor agregado al servicio que prestan a la empresa.

El valor de la inscripción a la Asociación de Gerentes de Guatemala, los leitz y separadores se presentan en la primera evaluación, ya que solo una vez se comprarán.

CONCLUSIONES

1. La falta de un estudio formal con respecto de las necesidades de proponer e implementar una evaluación del desempeño de forma sistemática, hace que en área comercial de la empresa objeto de estudio, se presenten deficiencias en la valoración del trabajo del empleado, creando argumentos y estándares poco reales para cuantificar si se alcanzan o no los objetivos de cada puesto de trabajo, de esta manera se comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. La ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño actualizado, que se ajuste a las necesidades de la empresa y del personal, provoca que no se detecten las deficiencias en la labor del empleado, el desprovechamiento de sus capacidades y desmotivación, con lo cual se confirma la segunda y tercera hipótesis formuladas en el plan de investigación.
3. La calificación de los objetivos basados únicamente en el logro de metas en volumen de ventas es deficiente y poco motivante para el empleado, creando desinterés y conformismo, limitando la creatividad y explotación de capacidades con las cuales el empleado y la empresa se beneficiarían.
4. No existe un reconocimiento formal para premiar al empleado que ha logrado los objetivos de su puesto de trabajo.
5. La carencia de un sistema de evaluación del desempeño formal, hace que en las diferentes sucursales se actúe de manera diferente al aplicar las medidas correctivas, al detectar deficiencias en los empleados.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto, para obtener información válida y objetiva de la calidad del trabajo de los empleados, y de esta manera conocer las deficiencias y destrezas, para brindar una adecuada retroalimentación y capacitación a quien lo necesite.
2. Diseñar un programa de concientización acerca de la evaluación del desempeño, para divulgar a los empleados del área comercial, la importancia y beneficios que ofrece ejercer de manera conciente y objetiva dicha evaluación.
3. Tomar en cuenta en la evaluación del desempeño, aspectos tales como antigüedad y estudios obtenidos en los diferentes puestos de trabajo del área comercial, para motivar e impulsar el crecimiento personal y profesional en los empleados.
4. Unificar los criterios de retroalimentación y capacitación en las diferentes sucursales, para brindar el mismo apoyo, al personal que lo necesite.
5. Revisar y actualizar periódicamente el modelo propuesto de evaluación del desempeño, con la participación del departamento de Recursos Humanos, Gerencia de Tiendas y Gerentes de tienda, para contar con argumentos actualizados que respondan a los objetivos de la empresa y empleados.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. German A. Villagrán, traductor. Santafé de Bogotá, Colombia. 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1994. 540p.
2. DAVIS y Newstrom. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Human Behavior at Work. México. 11a. Edición. Editorial McGraw-Hill, 2002. 622 p.
3. DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. Pilar Mascaró Sacristán, traductora. México. 8a. Edición. Editorial Pearson Educación, 2001. 700 p.
3. DISTRIBUIDORA MARISCAL, S.A. **Manual de Inducción**, Departamento de Recursos Humanos, 2004. 24p.
5. MUÑOZ, Carlos. **Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis**. José Luis Núñez Herrejón, traductor. Naucalpan de Juárez, México. 1ra. Edición. Editorial Prentice Hall, 1998. 300p.
6. ROBBINS, Stephen. **Fundamentos de Administración**. Pilar Mascaró Sacristán, traductora. México. 3ra. Edición. Editorial Prentice Hall, 2002. 468p.
7. WERTHER, William B. y Keith Davis. **Administración de personal y Recursos Humanos**. Human Resources and personnel management. México. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2000. 582 p.

ANEXOS

ANEXO 1

BOLETAS DE EVALUACIÓN PARA GERENTES Y SUBGERENTES

ANEXO 2

BOLETAS DE EVALUACIÓN PARA VENDEDORES

5. Hace esfuerzos adicionales para lograr o exceder sus expectativas.

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Se nota que le gusta su trabajo, lo hace con voluntad, dedicación y responsabilidad.

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Personifica a la empresa a través de una imagen particular apropiada.

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

BOLETAS DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

6. Hace esfuerzos adicionales para lograr o exceder sus expectativas

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Se nota que le gusta su trabajo, lo hace con voluntad, dedicación y responsabilidad.

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Personifica a la empresa a través de una imagen particular apropiada.

Nunca		A veces			Frecuentemente			Siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

CUADROS DE VACIADO

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

FICHA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES

EVALUADO	NOMBRE		NIVEL ACADÉMICO	Diversificado <input type="checkbox"/>
	PUESTO			Licenciatura <input type="checkbox"/>
	SUCURSAL		ANTIGUEDAD	

1. POR JEFE INMEDIATO		2. AUTOEVALUACIÓN		3. POR CLIENTE		TOTAL
No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	
A. EN LO ADMINISTRATIVO		A. EN LO ADMINISTRATIVO		A. EN LO ADMINISTRATIVO		
1.		1.		1.		
2.		2.		2.		
3.		3.		3.		
4.		4.		4.		
5.		5.		5.		
6.		6.		6.		
7.		7.		7.		
8.		8.		8.		
B. EN LO PERSONAL		B. EN LO PERSONAL		B. EN LO PERSONAL		
9.		9.		9.		
10.		10.		10.		

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	
11.		11.		11.		
12.		12.		12.		
13.		13.		13.		
C. EN LO INTERPERSONAL		C. EN LO INTERPERSONAL		C. EN LO INTERPERSONAL		
14.		14.		14.		
15.		15.		15.		
16.		16.		16.		
17.		17.		17.		
18.		18.		18.		
TOTAL		TOTAL		TOTAL		

TOTAL PONDERADO 1.		CATEGORIA DEL EMPLEADO
TOTAL PONDERADO 2.		INSATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL PONDERADO 3.		SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL CALIFICACION		ALTAMENTE SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>

FIRMA Vo. Bo.

JEFE DE RECURSOS HUMNOS

RECOMENDACIONES _____

GERENTE DE TIENDAS

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

FICHA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A VENEDORES

EVALUADO	NOMBRE		NIVEL ACADÉMICO	Básicos	<input type="checkbox"/>
	PUESTO			Diversificado	<input type="checkbox"/>
	SUCURSAL		ANTIGUEDAD	Licenciatura	<input type="checkbox"/>

POR JEFE INMEDIATO		AUTOEVALUACIÓN		POR CLIENTE		TOTAL
No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	
A. EN LO ADMINISTRATIVO		A. EN LO ADMINISTRATIVO				
1.		1.		1.		
2.		2.		2.		
3.		3.		3.		
4.		4.		4.		
5.		5.		5.		
6.		6.		6.		
7.		7.		7.		
8.		8.				
9.		9.				
B. EN LO PERSONAL		B. EN LO PERSONAL				
10.		10.				

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN		PUNTUACIÓN	
11.		11.				
12.		12.				
13.		13.				
14.		14.				
15.		15.				
16.		16.				
C. EN LO INTERPERSONAL		C. EN LO INTERPERSONAL				
17.		17.				
18.		18.				
19.		19.				
TOTAL		TOTAL		TOTAL		

TOTAL PONDERADO 1.		CATEGORIA DEL EMPLEADO
TOTAL PONDERADO 2.		INSATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL PONDERADO 3.		SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL CALIFICACION		ALTAMENTE SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>

FIRMA Vo. Bo.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE DE TIENDAS

RECOMENDACIONES _____

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

FICHA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ATENCION AL CLIENTE

EVALUADO	NOMBRE		NIVEL ACADÉMICO	Básicos <input type="checkbox"/>
	PUESTO			Diversificado <input type="checkbox"/>
	SUCURSAL		ANTIGUEDAD	

POR JEFE INMEDIATO		AUTOEVALUACIÓN		POR CLIENTE		TOTAL
No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	
A. EN LO ADMINISTRATIVO		A. EN LO ADMINISTRATIVO				
1.		1.		1.		
2.		2.		2.		
3.		3.		3.		
4.		4.		4.		
5.		5.		5.		
6.		6.		6.		
7.		7.		7.		
8.		8.				
B. EN LO PERSONAL		B. EN LO PERSONAL				
9.		9.				
10.		10.				

EMPRESA QUE DISTRIBUYE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

ÁREA COMERCIAL

No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN	No. DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN		PUNTUACIÓN	
11.		11.				
12.		12.				
13.		13.				
14.		14.				
15.		15.				
C. EN LO INTERPERSONAL		C. EN LO INTERPERSONAL				
16.		16.				
17.		17.				
18.		18.				
TOTAL		TOTAL				

TOTAL PONDERADO 1.		CATEGORIA DEL EMPLEADO
TOTAL PONDERADO 2.		INSATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL PONDERADO 3.		SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>
TOTAL CALIFICACION		ALTAMENTE SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>

FIRMA Vo. Bo.

JEFE DE RECURSOS HUMNOS

GERENTE DE TIENDAS

RECOMENDACIONES _____

ANEXO 5

GUÍAS DE ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA

DIRECTOR ÁREA COMERCIAL

Fecha _____

1. ¿Qué apreciación tiene de la actual evaluación del desempeño?

2. ¿Cree que sería beneficioso implementar la sistematización de la evaluación del desempeño formalmente?

3. ¿Qué beneficios traerá la implementación de la evaluación del desempeño?

GUIA DE ENTREVISTA

GERENTES Y SUBGERENTES

Fecha _____

VENEDORES

ATENCIÓN AL CLIENTE

1. ¿Qué apreciación tiene de la actual evaluación del desempeño?

2. ¿De qué forma miden su desempeño?

3. ¿Que beneficios traerá la implementación de la evaluación del desempeño?

4. ¿Qué aspectos le gustaría que se incluyeran al evaluar su trabajo?