



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
VENTAS DE LA EMPRESA D´QUISA DE GUATEMALA**

Jennifer Waleska Coyoy Galván

Asesorado por la Ingeniera Karla Lizbeth Martínez Vargas

Guatemala, junio de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUISA DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JENNIFER WALESKA COYOY GALVÁN

ASESORADO POR LA INGA. KARLA LIZBETH MARTÍNEZ VARGAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Byron Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Leonel Godínez Alquijay
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUIZA DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 18 de mayo de 2010.



Jennifer Waleska Coyoy Galván

Guatemala, 25 de octubre de 2010.

Ingeniero:

César Ernesto Urquizú Rodas
Director de la Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero Urquizú:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para manifestarle que he asesorado el trabajo de graduación titulado "EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUIZA DE GUATEMALA", elaborado por la estudiante universitaria Jennifer Waleska Coyoy Galván, quien se identifica con carné No. 2006-11311, el cual considero cumple con los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular, me suscribo,



Inga. Karla Elizabeth Martínez Vargas
Asesora de trabajo de graduación

INGA. KARLA MARTÍNEZ
Colegiada 5,706



REF.REV.EMI.013.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUISA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Jennifer Waleska Coyoy Galván**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long vertical stroke.

Inga Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUIZA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Jennifer Waleska Coyoy Galván**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2011.

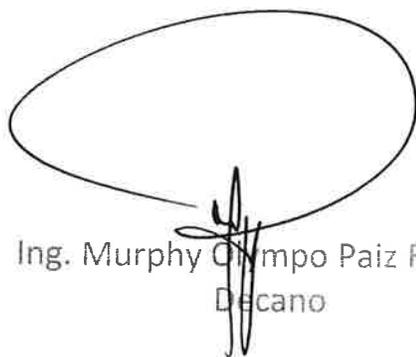
/mgp



DTG. 193.2011

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA D'QUISA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Jennifer Waleska Coyoy Galván**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 20 de junio de 2011.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por brindarme la vida y ser el centro de ella, así como el resguardo en los momentos difíciles.
La Virgen María	Por interceder y darme el aliento en los momentos de apremio.
El Sagrado Corazón de Jesús	En el momento de consagrarme, pude ver los milagros que hizo en mi vida y la guía a seguir.
Mis padres	Guillermo y Ana, por darme tantos consejos y amarme a pesar de los defectos. Y demostrarme que todo se puede alcanzar en la vida, con esfuerzo y dedicación.
Mis hermanos	Jacqueline, Michelle, Wendy, Guillermo y Ricardo por ser más que hermanos, amigos.
Héctor	Gracias por su apoyo durante todos estos años, así como el coraje de soñar cada día y por el amor sincero e incondicional.

Mis sobrinos Xavier y Ana Isabel, quienes me han enseñado a disfrutar cada momento y apreciar la vida, ya que son los pequeños detalles los que la hacen inolvidable.

Mis amigos Por enseñarme a reír y soslayar los problemas y creer que todo puede cambiar y ser mejor.

AGRADECIMIENTOS A:

**Ingeniera
Karla
Martínez**

Por brindarme su tiempo, dedicación y consejos en la asesoría de mi trabajo de graduación. Pero ante todo por su sincera amistad y por sus enseñanzas.

"Una persona usualmente se convierte en aquello que cree que es. Si yo sigo diciéndome a mi mismo que no puedo hacer algo, es posible que termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario si tengo la creencia que sí puedo hacerlo, con seguridad adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no la haya tenido al principio. (Gandhi)

**D`Quisa de
Guatemala**

Por brindarme la oportunidad de realizar el trabajo de graduación acerca de esta organización.

**La
Universidad
de San Carlos
de Guatemala**

Por la formación universitaria y por darme la oportunidad de superarme.

**Los
Ingenieros**

Francisco Gómez, Estuardo Godínez, Cesar Urquizú, Flor de Mayo González, por ser mis mentores.

Familia
Guerrero
Baylor

Por brindarme tantas alegrías y levantarme el ánimo en momentos difíciles. En especial a Josué, Pilar y Lulú.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. Estructura de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa	1
1.1.2. Estructura organizacional	2
1.1.3. Descripción de las actividades de la empresa	4
1.2. Política de la empresa	6
1.2.1. Misión	7
1.2.2. Visión	7
1.2.3. Valores	7
1.3. Definición de motivación humana, dimensiones de la motivación	8
1.3.1. Motivación espontánea	9
1.3.2. Motivación racional	9
1.4. Teorías de contenido de la motivación	10
1.4.1. Impulsos motivacionales	11
1.4.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow	12
1.4.3. Modelo de los dos factores de Herzberg	13

1.4.4.	Modelo E-R-G de Alderfer	14
1.5.	Teorías de procesos de motivación	14
1.5.1.	Ley del efecto.....	15
1.5.2.	Establecimiento de metas	15
1.6.	Enfoques motivacionales contemporáneos	16
1.6.1.	Modelo de expectativa	16
1.6.2.	Modelo de equidad.....	17
1.6.3.	Modelo de atribución.....	18
1.7.	Definición de la evaluación del desempeño, factores ambientales que influyen	18
1.7.1.	Factores externos	18
1.7.2.	Factores internos	19
1.8.	Criterios de desempeño.....	19
1.8.1.	Rasgos.....	20
1.8.2.	Comportamiento.....	20
1.8.3.	Competencias	20
1.9.	Proceso de evaluación del desempeño	21
1.10.	Entrevista de evaluación.....	21
1.11.	Métodos de evaluación del desempeño	23
1.12.	Características de una evaluación eficaz.....	26
1.12.1.	Criterios relacionados con el puesto, expectativas de desempeño	26
1.12.2.	Estandarización.....	27
1.12.3.	Evaluadores con capacitación, comunicación continua.....	28
1.12.4.	Revisión constante, procedimiento adecuado.....	28
1.13.	Utilidad de la evaluación del desempeño	28

1.13.1.	Selección y reclutamiento, planeación de recursos humanos	29
1.13.2.	Capacitación, desarrollo y programas de compensación	29
1.13.3.	Relaciones internas y evaluación del potencial de los empleados.....	30
1.14.	Problemática relacionada con la evaluación del desempeño.....	30
1.14.1.	Falta de objetividad, manipulación de la evaluación.....	31
1.14.2.	Prejuicios personales y de comportamiento reciente.....	31
1.14.3.	Indulgencia y exigencia	32
1.14.4.	Tendencia central	32
2.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA D`QUISA DE GUATEMALA	
2.1.	Administración actual del recurso humano	33
2.1.1.	Funciones de la administración actual del departamento de recursos humanos	34
2.2.	Metodología utilizada para la evaluación del desempeño	35
2.2.1.	Descripción de la metodología de la evaluación del desempeño	36
2.2.2.	Ventajas y limitaciones	36
2.3.	Detección de problemas o necesidad real.....	37
2.3.1.	Descripción de problemas relacionados con la motivación dentro de la organización	41
2.3.2.	Descripción de problemas detectados en la evaluación del desempeño	46

2.3.3.	Análisis FODA.....	52
2.4.	Criterios actuales en la toma de decisiones.....	55
2.4.1.	Eficacia	55
2.4.1.1.	Validez.....	56
2.4.1.2.	Operatividad	56
2.4.1.3.	Instrumentalidad	56
2.4.2.	Eficiencia.....	57
2.4.3.	Consistencia	57
3.	PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACIÓN	
3.1.	Modelo de motivación propuesto para mejora del desempeño.....	59
3.1.1.	Aplicación de teorías de motivación.....	60
3.1.2.	Descripción del modelo de motivación.....	61
3.1.2.1.	Conferencias	62
3.1.2.2.	Técnicas audiovisuales.....	63
3.1.2.3.	Incentivos económicos	64
3.2.	Razones que justifican la evaluación del desempeño	65
3.3.	Modelo propuesto para la evaluación del desempeño.....	66
3.3.1.	Criterios de desempeño	67
3.3.1.1.	Objetivos.....	68
3.3.1.2.	Competencias.....	74
3.3.1.3.	Medición del servicio	80
3.3.2.	Descripción del modelo de evaluación del desempeño	85
3.3.2.1.	Plan de desempeño.....	85
3.3.2.2.	Periodo de tiempo	86

3.3.2.3.	Entrevista de evaluación	87
3.3.2.4.	Evaluación de los resultados	88
3.3.3.	Escalas de calificación.....	89
3.3.4.	Ventajas y limitaciones del modelo de evaluación del desempeño	91
3.4.	Recopilación de información	92
3.4.1.	Métodos de recopilación de información del modelo de evaluación del desempeño	93
3.4.2.	Análisis de datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño	95
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACIÓN	
4.1.	Implementación del modelo de evaluación del desempeño	97
4.1.1.	Asignación del área de aplicación del modelo.....	97
4.1.2.	Explicación del modelo al personal de la empresa.....	98
4.2.	Aplicación del modelo de evaluación del desempeño.....	99
4.2.1.	Recolección de datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño	99
4.2.2.	Registro de los datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño	101
4.3.	Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo basado en resultados de la evaluación del desempeño.....	101
4.3.1.	Establecimiento de propósitos, objetivos de un programa de capacitación y desarrollo	103
4.3.2.	Métodos de capacitación y desarrollo	103
4.3.2.1.	Representación de funciones.....	104
4.3.2.2.	Utilización de videos.....	104

4.4.	Desarrollo de políticas de compensación basado en resultados de la evaluación del desempeño	105
4.4.1.	Compensación económica directa	106
4.4.1.1.	Comisiones.....	107
4.4.1.2.	Bonos	109
4.4.2.	Compensación no económica	111
4.4.2.1.	Autonomía	111
4.4.2.2.	Retroalimentación.....	112
5.	SEGUIMIENTO AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACIÓN	
5.1.	Impacto en el desempeño del personal de ventas respecto de las charlas motivacionales	115
5.1.1.	Análisis de los indicadores y sus resultados	116
5.2.	Evaluación de los logros alcanzados con el modelo de evaluación del desempeño	118
5.2.1.	Análisis de los indicadores y sus resultados	119
5.2.2.	Conclusiones	121
5.3.	Evaluación de los logros alcanzados con los programas de capacitación y desarrollo basado en resultados de la evaluación del desempeño	122
5.3.1.	Análisis de los resultados.....	123
5.3.2.	Conclusiones	125
5.4.	Evaluación de los logros alcanzados con las políticas de compensación basado en resultados de la evaluación del desempeño	126
5.4.1.	Análisis de los resultados.....	128
5.4.2.	Conclusiones	129

5.5.	Desarrollo de un plan de mejora para el departamento de recursos humanos.....	131
5.5.1.	Función de un plan de mejora	132
5.5.2.	Partes de un plan de mejora.....	132
CONCLUSIONES		137
RECOMENDACIONES		139
BIBLIOGRAFÍA.....		141
APÉNDICES		145
ANEXOS		171

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de D'Quisa de Guatemala	4
2.	Dimensiones de la motivación	9
3.	Elementos de la motivación racional	10
4.	Proceso de evaluación del desempeño	22
5.	Funciones de la administración de recursos humanos	35
6.	¿Qué aspectos considera usted que afectan la motivación en el trabajo?	42
7.	Diagrama de Ishikawa acerca de la falta de motivación	45
8.	¿Está usted conforme con el proceso de evaluación del desempeño?	47
9.	Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?	48
10.	¿En qué porcentaje de conformidad calificaría usted la metodología con que es evaluado el desempeño?	49
11.	¿Qué problemas considera usted que afectan el método actual de evaluación del desempeño?	49
12.	Diagrama de Ishikawa acerca de las deficiencias del método de evaluación del desempeño empleado por la gerencia	51

TABLAS

I.	Resultados de las preguntas 1, 6, 8, 10, 12, 13 de la encuesta realizada al personal de ventas.....	38
II.	Resultados de las preguntas 2, 3, 7, 9, 11 de la encuesta realizada al personal de ventas.....	38
III.	Resultados de las preguntas 4 y 5 de la encuesta realizada al personal de ventas.....	39
IV.	Criterios relacionados a objetivos de venta.....	69
V.	Matriz de priorización de criterios de objetivos de venta.....	72
VI.	Criterios relacionados a competencias.....	75
VII.	Matriz de priorización de competencias necesarias para la labor de venta.....	78
VIII.	Criterios relacionados a medición del servicio.....	81
IX.	Matriz de priorización de criterios de medición del servicio.....	83
X.	Tramos correspondientes al porcentaje de comisión sobre venta.....	109
XI.	Plan de acción.....	134
XII.	Revisión de avances de desempeño.....	135

GLOSARIO

- Coaching** Proceso en el que el capacitador que se le llama *coach*, instruye al empleado para que alcance las metas propuestas por medio de sus propios recursos y habilidades.
- Competencias** Está relacionado con la aptitud, idoneidad del empleado para realizar una actividad, para intervenir en una situación, así como en la toma de decisiones.
- Criterios de desempeño** Aspectos a evaluar, relacionados a la competencia. Deben expresar las características de los resultados, el campo de aplicación, los conocimientos requeridos.
- Cultura organizacional** Conjunto de suposiciones, valores, normas que comparten los empleados. De manera que la forma de tomar decisiones así como reaccionar, responde a la filosofía que adoptan y que es compartida por un área específica.
- Diagrama de Ishikawa** Utilizado cuando existen posibilidades de encontrar causas potenciales que originan un problema a efecto. Analiza las relaciones de causa y efecto para facilitar la solución del problema desde los síntomas hasta la solución.

Diagrama de Pareto	Diagrama que determina el impacto, influencia o efecto que ciertos factores ejercen en un proceso o en una operación.
Eficiencia	Uso acertado de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado. Es la capacidad para alcanzar metas por medio de la optimización con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.
Eficacia	Capacidad para alcanzar metas sin importar los recursos empleados por medio de actividades para la consecución de las mismas. Es la medida en que se alcanza el objetivo o sea el resultado propuesto.
Encuesta	Técnica de investigación en la que por medio de interrogantes escritas se obtiene información acerca de la problemática detectada en una organización.
Evaluación del desempeño	Forma más utilizada para apreciar el desenvolvimiento del empleado en la labor que realiza, basada en los criterios de desempeño. El fin de la evaluación es la mejora en el rendimiento del empleado para lograr minimizar costos.
<i>Kaizen</i>	Sistema enfocado en la mejora continua que involucra a toda la organización. Para mejorar de forma sistemática e integral los procesos y componentes de la organización. El objetivo es darle al cliente un valor agregado.

Incentivos económicos	Pagos realizados por la organización de forma que contribuya a la obtención de las metas propuestas. Son estímulos que recompensan al empleado si comparte responsabilidades y se compromete a alcanzar los objetivos.
Marketing	Conjunto de conocimientos, técnicas orientadas a comprender el mercado y la forma de influir en éste. Se le conoce como mercadeo, mercadotecnia.
Motivación	Factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo. De forma que provoca un determinado comportamiento o modifica uno ya existente.
Motivos extrínsecos	Aspectos relacionados con el entorno. Los medios externos como premios y castigos son determinantes para las conductas de los empleados.
Motivos intrínsecos	Están definidos cuando el empleado se interesa por la labor que realizan. Están enfocados en el proceso y no tanto en los resultados.
Motivos trascendentes	Están relacionados cuando el empleado se interesa por las consecuencias positivas en el entorno y las personas presentes en éste, que espera se produzcan por las acciones realizadas.

- Organización** Estructura de personas, tareas, relaciones que existen en las funciones, y actividades de los organismos sociales para la consecución de los fines que persigue la empresa.
- Retribución** Actividad que evalúa la contribución de los empleados para distribuir recompensas. Se distribuyen directamente si están ligadas al rendimiento, habilidades, competencias.

RESUMEN

Es necesario contar con la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa D`Quisa de Guatemala para que realicen la labor de ventas eficientemente, y obtener mejores resultados en la evaluación del desempeño. La empresa que se dedica a la distribución de bienes de oficina y librería. Se propone un modelo de evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades de la organización, los aspectos estructurales de la empresa, así como los aspectos conceptuales de la motivación humana y de la evaluación del desempeño; se analizan al principio para realizar la mejor propuesta.

Luego se analiza la situación actual de la empresa, para conocer los retos a enfrentar y su implementación. Ya determinadas las necesidades, se analizarán los criterios y la descripción del modelo propuesto para evaluar el desempeño y cómo se recopilará la información. La implementación se lleva a cabo a través de cada empleado y la recopilación de la información. Los programas de capacitación, desarrollo y las políticas de compensación que se desean implementar luego de los resultados de la evaluación del desempeño.

El medio de seguimiento y control es a través de un plan de mejora, en donde se revisará constantemente el logro de objetivos propuestos.

OBJETIVOS

General

Implementar un modelo de motivación, así como un proceso de evaluación del desempeño del personal de ventas para lograr un programa de compensación y capacitación acorde al potencial del personal.

Específicos

1. Establecer la problemática de la organización
2. Proponer un modelo de evaluación basado en las necesidades de la organización
3. Definir los criterios de desempeño de los ejecutivos de ventas
4. Establecer las teorías de motivación que se implementarán en la organización
5. Definir un programa de capacitación y desarrollo basado en los resultados de la evaluación del desempeño
6. Desarrollar un programa de compensación basado en las necesidades de la organización

7. Evaluar los resultados de los programas propuestos dentro de la organización

INTRODUCCIÓN

El entorno laboral cambiante exige a las empresas poseer un equipo de trabajo motivado, logrando así la eficiencia al realizar sus actividades. Por lo que se necesita una evaluación que revise periódicamente el desempeño del personal. Para que un proceso se realice de una forma ordenada y eficiente, es necesario que desde el momento del diseño se base en métodos válidos y comprobados. La evaluación del desempeño nos da la pauta para planear una organización y tomar en cuenta aspectos relativos a competencias, habilidades, conocimientos de las tareas a desempeñar.

Es necesario conocer los retos a enfrentar dentro de la organización para que de esa forma se proponga un modelo basado en las necesidades de la organización. Ya que la organización cuenta con un método de evaluación del desempeño que no toma en cuenta todos los aspectos necesarios para la labor de ventas. Por lo cual se considera que es importante proponer un modelo de evaluación del desempeño que incluya los aspectos que más se adapten a la organización.

Por lo que al definir los objetivos de ventas, las competencias necesarias y la medición adecuada del servicio al cliente tiene los criterios de desempeño adecuados para la correcta evaluación del desempeño. Así como contar con un plan y período de tiempo predeterminado.

En la entrevista de evaluación analizar adecuadamente los resultados por medio de la retroalimentación y el plan de mejora. Al momento de implementar el modelo, el enfoque es desarrollar políticas de compensación basadas en los resultados obtenidos y establecer un programa de capacitación y desarrollo encaminado a mejorar la productividad de las personas en el área de ventas. Tomando en cuenta las habilidades del colaborador y sea evidente en los resultados de la evaluación del desempeño. Porque al proporcionar herramientas a los colaboradores, es brindar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Será de mucha utilidad para D`Quisa de Guatemala, contar con un modelo eficiente de motivación que desarrolle los motivos trascendentes de los colaboradores. Por medio de la utilización de conferencias, técnicas audiovisuales y los incentivos económicos. Mejorando la evaluación del desempeño, aplicando el modelo propuesto y logrando así detección de deficiencias dentro de la empresa.

Al desarrollar un modelo de evaluación del desempeño basado en escala gráfica de calificación junto al método de incidentes críticos, se pretende cuantificar correctamente el desempeño realizado, debido a que los criterios se aplican a la labor de ventas. Así como se pretende que sea de utilidad al estudiante universitario o profesional también interesarse en la mejora continua del desempeño de su organización.

1. ANTECEDENTES GENERALES

A través del análisis de la estructura y de la política de la empresa se puede definir la forma de operar de D`Quisa de Guatemala. Así como la definición de aspectos relacionados a la motivación humana, las teorías de contenido, de procesos de motivación, enfoques contemporáneos. Por último se define la evaluación del desempeño junto al proceso, métodos de evaluación, características, utilidad y problemática relacionada a la misma.

1.1. Estructura de la empresa

Es la forma en que una empresa se divide en distintos departamentos y la relación que existe entre ellos. Ya que se encuentran interrelacionados debido a la toma de decisiones y la dirección que prevalece en la organización. Cada departamento está encargado de una función específica para el correcto desenvolvimiento de la empresa y la rentabilidad que se espera alcanzar.

1.1.1. Historia de la empresa

Hace 25 años D`Quisa se formó como empresa, cuyo servicio era la distribución de bienes de oficina y librería. Actualmente se ha convertido en una corporación, formada por varias empresas. Entre ellas, se encuentra una que se dedica a la fabricación de cuadernos, fólderres, tijeras, brillantina, crayones, reglas, entre otros.

Su fundador poseía experiencia en el ramo de distribución de insumos de librería. Expresa que el éxito radica en conocer los distintos segmentos de mercado que dominan el mercado guatemalteco. La marca de su propiedad es Bexcellent. Tratan de lograr introducir varios productos, así como distribuir otros de distintas marcas. Su función primordial es la satisfacción del cliente, en este caso son distintas distribuidoras que residen en la capital de Guatemala y en distintos departamentos. En los últimos años se ha visto en la necesidad de expandirse, ya que se ha generado mayor cantidad de librerías en el interior del país.

1.1.2. Estructura organizacional

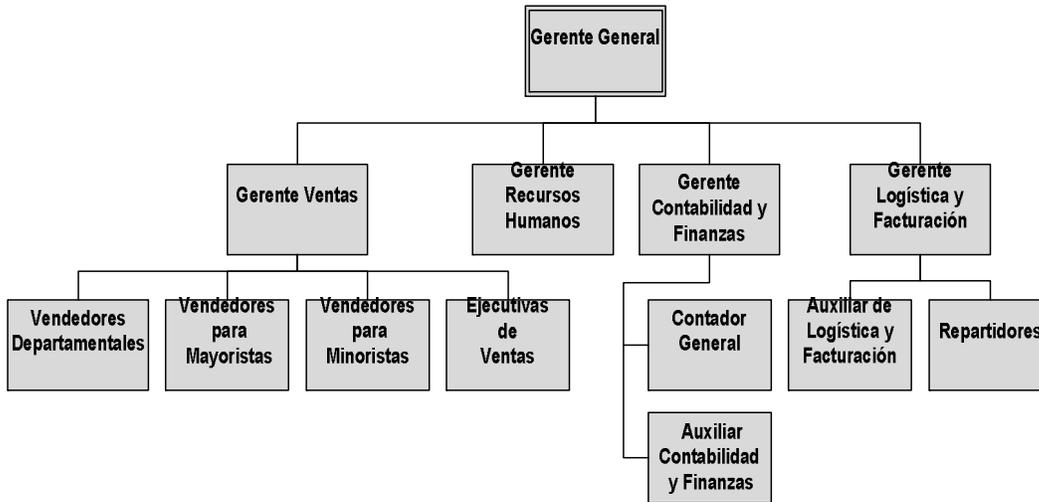
La empresa se encuentra estructurada de tal forma que el Gerente General lidera a través de su equipo de trabajo, por lo que ha podido desempeñar sus funciones y expandir la visión de negocios que posee. Es primordial conocer los pormenores de la compañía a diario. Y contar con una minuta de las labores realizadas semanalmente.

Respecto al departamento administrativo de El Salvador, junto con el departamento de mercadeo en Guatemala. Se ha logrado planificar varias estrategias y proyectos que se desarrollarán en el futuro. Uno de los más ambiciosos es la introducción de la línea Bexcellent. Así como la selección y reclutamiento de personal, la cual es una tarea compleja y necesaria para poseer un equipo de trabajo idóneo.

- ❖ El gerente de recursos humanos solventa una de las necesidades prioritarias dentro de una organización, la cual es poseer un equipo de trabajo que se adapte a los cambios y logre un progreso significativo;
- ❖ El gerente de ventas se encarga del equipo de vendedores que es la fuerza de trabajo;
- ❖ El departamento de contabilidad y finanzas controla el área financiera de la empresa y la facturación de la mercadería. Ha podido lograr una conexión con el departamento de logística y facturación al momento de despachar la mercadería;
- ❖ El departamento de logística tiene a su cargo el manejo de las rutas para el envío y recepción de mercadería.

Se han dado varias atribuciones a los distintos departamentos debido a que no se cuenta con tanto personal y se espera que paulatinamente se tenga un incremento en las ventas. Por consiguiente, un crecimiento económico dentro de la empresa logrará independizar cada departamento para lograr mejor control de cada actividad. El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, en la que se representan las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas así como las competencias necesarias se pueden evidenciar la forma de operar de la organización.

Figura 1. Organigrama de D`Quisa de Guatemala



Fuente: elaboración propia

1.1.3. Descripción de las actividades de la empresa

La empresa ofrece servicios de distribución de bienes de oficina y librería. Posee la distribución autorizada de varias marcas reconocidas internacionalmente. Así como la marca propia, Bexcellent. La cual contiene distintos artículos como cuadernos, fólderes, tijeras, crayones, plastilina, etc. El éxito radica en distribuir artículos conocidos y de excelente calidad con distintas aplicaciones en el ramo de la escritura y el dibujo.

El marketing contiene cuatro variables: el producto, promoción, precio y distribución. Por lo que la variable de fuerza de ventas forma parte dentro de la política de comunicación y de distribución.

La comunicación de la fuerza de ventas es persuasiva y flexible, ya que se adapta al cliente así como a cualquier situación. El personal de venta concreta las ventas, y da el seguimiento adecuado.

La fuerza de venta hace posible la distribución de productos de forma eficiente, debido a la estrategia de distribución que es por medio de venta directa a través de minoristas y a mayoristas. Por lo que la venta personal es un proceso en el que se crean relaciones comerciales con distintos clientes. Es necesario identificar las necesidades de los clientes, adoptar una estrategia y comunicar efectivamente propuestas por medio de la negociación.

Debido a la actividad que realizan es necesario que posean un nivel considerable de motivación. El rendimiento de un vendedor depende de aspectos relacionados a las habilidades, características personales y a la eficiente dirección de la alta gerencia.

Se deben tomar decisiones asociadas a los objetivos de la organización, del territorio de ventas así como el control necesario para la labor de venta. Es importante conocer las fases del proceso de venta personal que incluye la planificación de la visita, contacto con el cliente, negociación y el cierre de venta. La función del personal de ventas relacionada con el mercado es:

- Informar al cliente
- Efectuar demostraciones del producto
- Adiestrar en el uso del producto
- Atender las reclamaciones del cliente
- Proporcionar servicio al cliente
- Conocer características de los clientes

- Recopilar información del mercado

La función del personal de ventas relacionada con las competencias es:

- Conocer las empresas competidoras
- Conocer los productos, así como las marcas competidoras

La función del personal de ventas relacionada con la organización es:

- Conseguir pedidos
- Prospeccionar nuevos clientes
- Planificar visitas
- Controlar gastos de ventas
- Desarrollar actitudes favorables hacia la organización y sus productos
- Comunicar ideas de nuevos productos
- Conseguir nuevos distribuidores
- Adiestrar a los nuevos vendedores
- Colaborar con otros departamentos

1.2. Política de la empresa

La política de la empresa es el conjunto de normas que establece la alta dirección para el correcto funcionamiento de la organización. Al desarrollar una política que se centre en la promoción del espíritu empresarial y determinar aspectos de los distintos sectores industriales. Así como la competitividad y el fomento a la adaptación de los cambios y un crecimiento necesario dentro de una organización. Se fundamenta en la misión, visión y valores que son las bases de la organización y de los miembros de la misma.

1.2.1. Misión

Es brindar productos de la más alta calidad, y prestar el mejor servicio a nuestros clientes, manteniendo así la buena relación comercial.

1.2.2. Visión

Es posicionar nuestras marcas en la mente del consumidor teniendo una cobertura masiva.

1.2.3. Valores

Los valores son los principios que regulan a la organización, son la filosofía que soporta a la cultura organizacional.

Los valores que contribuyen al desarrollo de la empresa son:

- Responsabilidad es cumplir con las obligaciones atribuidas al cargo;
- Integridad es realizar correctamente las actividades sin afectar a los demás;
- Respeto es reconocer los intereses y necesidades de los individuos;
- Lealtad es la fidelidad a la organización y a la cartera de clientes;
- La disciplina es enfocar los esfuerzos individuales en cumplir metas;
- La perseverancia es ser constante en las metas de ventas;
- La puntualidad es poseer diligencia al concertar una cita con el cliente;
- El esfuerzo es emplear las herramientas de la organización para alcanzar metas.

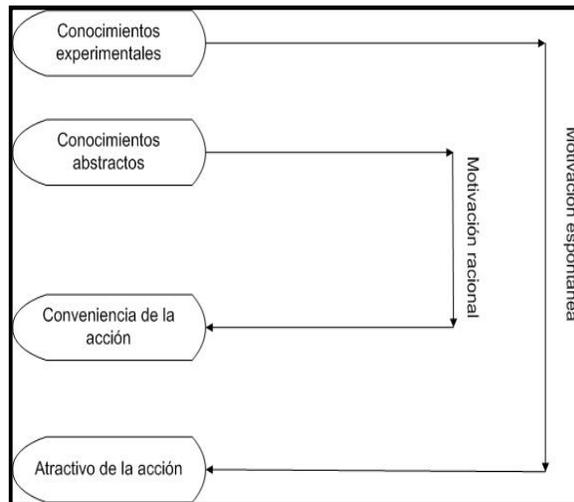
Así como poseer un alto grado de pertenencia con la empresa, de esta forma se evita robos, pesimismo, etc. Es importante, creer en lo que se realiza así como realizarlo de forma positiva y con entusiasmo.

1.3. Definición de motivación humana, dimensiones de la motivación

La motivación es lo que causa el comportamiento, es lo que da energía y dirección a la conducta. De tal forma que es una fuerza del organismo que le impulsa a actuar y a perseguir determinadas metas; la motivación es un proceso que provoca un determinado comportamiento o que modifica uno ya existente. Los factores que regulan la motivación son la persona y el entorno. Las manifestaciones de la motivación son fisiológica, cognitiva y conductual.

Hay una relación entre los motivos de la acción que se pueden definir como objetivos y las necesidades que presentan los colaboradores. Se debe procurar que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes se definan a cabalidad para poder apreciar por medio del comportamiento las acciones que exteriorizan las intenciones de cada trabajador.

Figura 2. Dimensiones de la motivación



Fuente: Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, Gobierno de personas en la empresa, Pág. 84, 2002

1.3.1. Motivación espontánea

Es la que surge de forma natural en los seres humanos. La motivación espontánea se fundamenta en experiencias vividas y en la memoria, que asocia una acción con un resultado específico. Se basa en un conocimiento experimentado que queda como resultado una acción atractiva, que es automáticamente como un impulso instintivo.

1.3.2. Motivación racional

Surge de forma en que se adquiere conocimientos abstractos y de esta manera se realiza una acción según convenga, por lo que es necesario el autocontrol de la persona.

Una de las desventajas de estas teorías es que no se puede medir las teorías de contenido de la motivación de forma exacta, por lo que estas teorías nos dan una pauta de lo que se debe mejorar y detectar en el comportamiento de los empleados para lograr los resultados deseados.

1.4.1. Impulsos motivacionales

Debido al entorno cultural en el que se desenvuelven los individuos, esto influye en la forma de actuar y de realizar ciertas actividades. Por lo que David McClelland, diferenció tres impulsos motivacionales como lo son el de logro, asociación y poder. El impulso motivacional de logro se centra en cumplir objetivos, así como establecer y alcanzar metas. Este impulso está basado en la búsqueda constante de la excelencia, se dificulta al delegar y busca la retroalimentación de su desempeño.

Tiene ciertas semejanzas con el kaizen, que busca constantemente la mejora continua. El impulso motivacional de afiliación busca una relación con los demás, pero de una forma que sea eficaz. Un aspecto positivo es que se desarrolla una mejor cooperación y un ambiente agradable. El impulso motivacional de poder es el de influir ya sea de forma positiva o negativa dentro de la organización. Así como tener la habilidad de modificar situaciones y tener impacto en las decisiones que se tomen.

La aplicación administrativa de los impulsos radica en descubrir en cada empleado el impulso que lo caracteriza. La forma más eficaz es por medio de la observación y determinar por medio de su conducta el impulso que se puede explotar para obtener los resultados deseados.

1.4.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow

El hombre posee necesidades básicas que motivan sus comportamientos, según las que prevalezcan así será la conducta de la persona. A las necesidades, la persona no puede sustraerse. Si desaparece el equilibrio surge una necesidad que se encauza en un impulso y el deseo de alcanzarlo por medio de una conducta que se puede modificar por un incentivo que logra la satisfacción.

La serie de necesidades se organizan de forma estructural como una pirámide, en la parte baja están las necesidades prioritarias y en la superior las de menor prioridad. Las necesidades fisiológicas como comer, dormir, respirar son las primeras prioridades del individuo y están relacionadas con la supervivencia. Al satisfacer las necesidades anteriores se activan las necesidades de seguridad que buscan la creación de un estado de orden y protegido de peligros.

Las necesidades del segundo nivel son aquellas como la seguridad tanto laboral, económica, física. Las necesidades sociales están relacionadas con relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. Las necesidades de estima es sentirse apreciado, tener prestigio y destacar por medio de la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Por último la necesidad de autorrealización, que es la única en utilizar al máximo habilidades y proponerse metas ambiciosas. Una vez alcanzadas las cuatro anteriores necesidades.

1.4.3. Modelo de los dos factores de Herzberg

Este modelo trata de atribuir la motivación a las condiciones imperantes en una organización, desarrollado por Frederick Herzberg. Los factores de higiene o extrínsecos, están fuera del control de las personas. Se denomina al ambiente que rodea a las personas. Tales como: la seguridad en las instalaciones, condiciones de trabajo, prestaciones salariales, política de la organización.

Los factores de motivación o intrínsecos están bajo el control del individuo, relacionados con el crecimiento individual y las necesidades de autorrealización.

Se deben promover la creatividad, alcanzar logros, obtener responsabilidades y el reconocimiento de la organización.

Por lo que se puede comparar a los factores de higiene de forma extrínseca, ya que no ofrecen una retribución directa al realizar una tarea. En cambio los factores de motivación se pueden comparar de forma intrínseca, ya que se obtiene una recompensa al realizar una tarea por lo que motiva a cumplirla.

La importancia del modelo es que brinda un nuevo panorama; ya que especifica que al delegar funciones, liderazgo, confianza y coordinación; se puede lograr que motive de mejor forma a los empleados, ya que es de forma interna la retribución. Pero posee desaciertos, ya que va enfocado a personal que puede sentirse motivado por uno u otro factor.

1.4.4. Modelo E-R-G de Alderfer

Se modifica la pirámide de Maslow en un modelo que posee tres niveles, desarrollado por Clayton Alderfer.

Se relacionó los tres niveles: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia incluyen las necesidades de orden menor de la pirámide de Maslow, que incluía necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades de relación eran el tercer nivel de la pirámide, en especial el ser aceptado por su entorno. Las necesidades de crecimiento que abarcan los dos primeros niveles de las necesidades de orden mayor, e incluyen las necesidades de estima y autorrealización.

El modelo E-R-G de Alderfer difiere de la pirámide de Maslow, debido a que no es necesario satisfacer un nivel para avanzar al próximo, ya que en este modelo se pueden tener activos los tres; o se puede regresar a otro, debido a carencias tales como: inestabilidad laboral, económica o física. Por lo que hace referencia a que la autorrealización es ilimitada, como lo explica en el modelo de los dos factores de Herzberg.

1.5. Teorías de procesos de motivación

A partir de los modelos de contenido de la motivación se pudo desarrollar modelos en los que se pudiera medir y crear incentivos, de tal forma que la motivación se pueda realizar en forma dinámica y no sólo por medio de la observación del comportamiento de los empleados.

1.5.1. Ley del efecto

La modificación del comportamiento organizacional o mod CO, se basa en que por medio de las consecuencias se puede influir en el actuar de los empleados.

Ya que a partir de los escritos de Frederic Skinner se pudo determinar que una persona realiza una acción al asociar una consecuencia positiva, que se le puede llamar reforzamiento. Por lo que es necesario que se conozca la conducta de los empleados y las consecuencias que ellos intuyen como favorables o desfavorables. De esta forma, es necesario observar y determinar las consecuencias y las conductas.

La modelación es dirigir al empleado a la conducta deseada. El castigo se debe aplicar como una medida que da un precedente para evitar cierta conducta, debido a la consecuencia negativa y explicar la razón del castigo. La extinción no es una consecuencia favorable, debido a que se ignora la conducta de un empleado que antes había obtenido una retribución de reconocimiento.

1.5.2. Establecimiento de metas

Según la teoría del aprendizaje social creada por Albert Bandura, en la que afirma que las personas deciden su comportamiento, por medio de la observación e imitación de ciertos patrones; así como el intercambio informal de datos por parte de su entorno. La utilidad estriba en que al conocer las metas se pueden dedicar mayor tiempo y energía a los objetivos propuestos, y se puede determinar con mayor rapidez si el desempeño ha sido el esperado.

Por lo que crea un ambiente en el que el desarrollo personal, consecución de metas, la sana competencia son parte fundamental. En el caso de la organización, el establecimiento de metas es de forma trimestral. Las cuotas son de acuerdo a si es ejecutivo de ventas o si es vendedor mayorista, ya que los últimos tienen cuotas más amplias.

1.6. Enfoques motivacionales contemporáneos

Debido al desarrollo de las teorías de contenido y del proceso de motivación se pudo desarrollar nuevos enfoques encaminados a explicar distintos aspectos que están interrelacionados con la motivación y la forma de incrementarla.

1.6.1. Modelo de expectativa

Es uno de los más aceptados actualmente, fue desarrollado por Víctor H. Vroom. Contiene tres factores que son: valencia, expectativa e instrumentalidad. Por lo que se obtiene una ecuación:

$$\text{valencia*expectativa*instrumentalidad} = \text{motivación}$$

- La valencia es la intensidad con la que se desea una retribución, debido a las necesidades del individuo. Puede ser negativa, neutra o positiva; dependiendo del esfuerzo por lograr la retribución.
- Expectativa es la forma en que se asocia el esfuerzo por realizar una tarea y el desempeño que se obtendrá, el valor puede variar de 0 a 1.

- La instrumentalidad es la certeza que los empleados poseen al analizar que si realizan una acción obtendrán una retribución, también tiene un valor de 0 a 1.

Uno de los beneficios de este modelo es que ayuda a explicar el proceso mental que influye en la motivación. Una de las limitaciones es que se necesita documentar el comportamiento para conocer la intensidad de la motivación y tomar en cuenta retribuciones extrínsecas e intrínsecas.

1.6.2. Modelo de equidad

Desarrollado por J. Stacy Adams, expresa que los empleados no sólo se preocupan por sus necesidades, sino por la percepción de justicia que adquieren. Es necesario un sistema en donde las retribuciones se adquieran de forma directa como resultado del desempeño.

Se tiene una relación directa entre aportaciones personales como el nivel de escolaridad, experiencia, tiempo, esfuerzo, y resultados personales como remuneración, retribuciones sociales. Por lo que, al comparar socialmente pueden presentarse tres casos: equidad, sobrepago y subpago. Al percibir equidad se obtiene el mismo rendimiento, si es sobrepago se obtendrá un mayor esfuerzo o procurarán que otros obtengan el mismo pago. Y el subpago es reducir el desempeño debido a las retribuciones obtenidas.

1.6.3. Modelo de atribución

Es un modelo que contempla la forma en que los empleados interpretan el comportamiento de los miembros de una organización, está constituida por tres elementos: observación, comprensión, predicción. Al observar se determina si el comportamiento es funcional o disfuncional; por medio de la comprensión se hacen atribuciones de la consistencia, o consenso del hecho.

La consistencia es si el comportamiento es estable en el tiempo, es percatarse si el desempeño de un empleado difiere de otro. El consenso es el grado de imitación de una actitud entre los miembros de una organización. Es vital reforzar la idea de que el esfuerzo contribuye a las retribuciones, sin importar el entorno o la dificultad de la labor realizada.

1.7. Definición de la evaluación del desempeño, factores ambientales que influyen

Existen factores ambientales que influyen en el proceso de evaluación del desempeño, por lo que es necesario detectarlos y contrarrestarlos. Debido a que todo proceso contiene limitantes y aspectos que determinan el desarrollo del mismo.

1.7.1. Factores externos

Aspectos como la legislación que debe evitar discriminar las minorías que incluyen la multiculturalidad en Guatemala, así como sindicatos que se pueden oponer a las evaluaciones del desempeño, debido a que prefieren la experiencia para que sea la base de las promociones.

Por lo que se debe explicar los objetivos y los criterios a evaluar para mejorar el desempeño sin afectar al colaborador.

1.7.2. Factores internos

Incluye la cultura organizacional imperante en la organización que restringe la cooperación entre departamentos para alcanzar las metas propuestas.

Por lo que se deben esclarecer dudas y optar por comunicar el proceso de evaluación del desempeño, para obtener la colaboración y el compromiso necesario y alcanzar la mejora necesaria en la organización.

1.8. Criterios de desempeño

Las mediciones del desempeño son sistemas de calificación de cada labor, son parámetros que miden objetivamente y se relacionan con los resultados de cada puesto. Se basan en responsabilidades y labores a desempeñar. Las mediciones deben ser confiables, fáciles y determinar elementos esenciales de la labor. Los criterios más comunes son: rasgos, comportamiento, competencias. Los rasgos incluyen aspectos de la personalidad del colaborador. En el comportamiento, aspectos relacionados con el servicio al cliente. Y en las competencias, las habilidades de comunicación y planeación.

1.8.1. Rasgos

Son de forma subjetiva como la apariencia, actitud ante el entorno, ante los desafíos, por lo que se deben definir de forma exacta para evitar problemas legales.

1.8.2. Comportamiento

Se debe calificar el tipo de comportamiento según el puesto que desempeñe, el entorno, las personas con las que labora. Se debe motivar ciertas actitudes que conducen a la obtención de los resultados deseados.

1.8.3. Competencias

Son los que más se evalúan debido a que incluyen las habilidades, conocimientos adquiridos, rasgos así como comportamientos.

Según las necesidades de la empresa se requerirá de ciertas competencias técnicas interpersonales hacia los negocios o culturales. Otros criterios relevantes son el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

El logro de metas se debe a que muchas organizaciones se establecen en la administración por objetivos. En cualquier organización son de suma importancia las utilidades, por lo que se debe concienciar en reducir costos y maximizar recursos. Así como, la habilidad en la comunicación y en la negociación y la gestión adecuada del tiempo.

1.9. Proceso de evaluación del desempeño

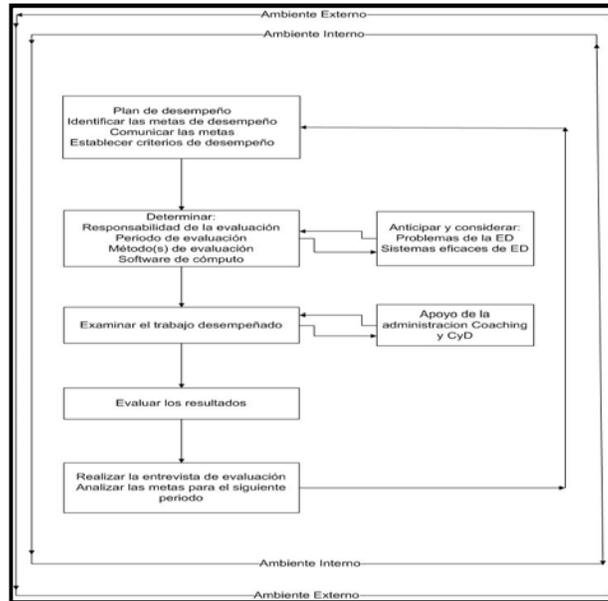
La evaluación del desempeño califica de forma objetiva el actuar en el pasado y presente según las normas que posee la organización. La importancia de evaluar el desempeño radica en que proporciona información para la toma de decisiones relacionadas con promociones y para reforzar lo que se realiza correctamente.

Al principio se debe determinar un plan de desempeño, incluyendo criterios y las metas. También se debe establecer el responsable y el grupo que cooperará en el proceso; el periodo, el método más adecuado según las metas planteadas. Se deben aclarar las obligaciones del empleado y las normas del trabajo, de forma que no deje dudas respecto de lo que se espera realice el colaborador.

Los supervisores deben conocer las técnicas, conocer la problemática que puede afectar la evaluación. Se evalúan los resultados, luego de aplicar el método apropiado a las metas planteadas. Para comparar el desempeño realizado por los subordinados con las normas establecidas.

Y por último se realiza la entrevista de evaluación en la que se comunican los resultados al grupo evaluado, así como por medio de la retroalimentación, se determinan las metas para el próximo período. Se debe verificar el avance del colaborador y los planes para el desarrollo, si es necesario.

Figura 4. **Proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: R. Mondy y Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Wayne. Pág. 256,2005

1.10. Entrevista de evaluación

El pilar de toda entrevista de evaluación es lograr la mejora en el desempeño y no el deterioro en las relaciones laborales. Se debe explicar desde el principio el método de evaluación del desempeño, así como la finalidad primordial que es el desarrollo de los empleados y el compromiso de los gerentes para alcanzar esta meta.

Es esencial la entrevista de evaluación del desempeño, debido a que influye en la motivación de los empleados. Se debe programar la entrevista para evitar la ansiedad de los evaluados. En especial si tienen un rendimiento deficiente se deben aclarar los puntos a mejorar y expresar el apoyo y compromiso de la dirección para que se obtenga el desarrollo requerido.

Antes de realizar la entrevista, se deben reunir los datos necesarios para evaluar. Así como la descripción del puesto que ocupa el colaborador y comparar el desempeño según las normas, y las evaluaciones anteriores para analizar las mejoras o el retroceso del desempeño. La estructura de la entrevista debe contener propósitos en los que se analice el desempeño que ha realizado el evaluado.

Es esencial determinar metas y la forma de mejorar para el próximo periodo de evaluación así como demostrar el compromiso, y el deseo de mejorar para que el empleado se desarrolle integralmente. Al observar el desempeño en un par de semanas se puede retomar el tema de incrementos salariales debido a que se vuelve relevante este aspecto.

1.11. Métodos de evaluación del desempeño

El método a implementar en una organización depende del propósito, por lo que, se elegirá el que se acople a los objetivos planteados por la alta gerencia. Entre ellos tenemos:

- La evaluación de retroalimentación de 360° es preferible utilizarla para el desarrollo individual, tomar como base el rendimiento según la inversión, contar con capacitadores internos calificados, poseer prioridades estratégicas y ligarlas a la eficacia del proceso. Intenta proporcionar retroalimentación de todas las personas involucradas en el lugar de trabajo (subalternos, compañeros de trabajo, clientes internos y externos, proveedores)
- El método de escala gráfica de calificación se basa en factores definidos que se aprecian en una escala según el desempeño obtenido. Su importancia radica en que permite el uso de varios criterios, es sencillo y al cuantificar los resultados se puede evaluar a varios empleados. Así también las características personales y el puesto que son los factores que incluyen este método. El evaluador debe determinar el grado de la labor del empleado, por lo que se deben precisar con certeza los factores y grados para evitar confusiones.
- Método de incidentes críticos: por medio de un registro de las actividades laborales, luego de un incidente crítico se determina cómo afecta, ya sea de forma positiva o negativa al departamento en que labora el evaluado. El período debe ser prolongado para obtener los resultados deseados.
- El método de ensayo es una narración concisa relacionada con el comportamiento extremo que sucede durante un periodo determinado. Es un requerimiento que el evaluador posea habilidad de redacción y objetividad.

- El método de estándares laborales: está vinculado con la comparación del desempeño de un empleado respecto de un estándar predeterminado o del nivel de producción. Es más fácil de cuantificar por medio de un estudio de tiempos.
- La comparación de pares es una variante donde se compara el desempeño de cada empleado con sus compañeros y la calificación mas alta la obtiene el que obtenga las mejores críticas.
- El método de distribución obligatoria, lo utilizan varias empresas reconocidas. Clasifica a los empleados en tres categorías, las cuales son: mejor desempeño en el 20% más alto, al grupo siguiente en el 70% medio y al peor desempeño en el 10% inferior.
- El método de escala de calificación: basado en el comportamiento, es una combinación entre la escala de calificación y el método de incidentes críticos. Cada nivel tiene una escala que determina el comportamiento laboral y refleja la frecuencia del nivel de desempeño y no la calidad. Una de las ventajas, es que se basa en comportamientos evidentes que se miden por criterio, de esta forma se documenta y se tiene evidencia para comparar con los resultados.
- El procedimiento de la administración por objetivos, la alta dirección y el evaluado, eligen los objetivos a cumplir en el próximo periodo, pero se trata de establecer las metas cuantificables para cada evaluado.

Se deben establecer las metas de la organización, luego las metas de cada departamento, discutir las metas propuestas, definir los resultados esperados que son de forma individual, luego las revisiones del desempeño y por último se proporciona la retroalimentación necesaria.

- El centro de evaluación utiliza ejercicios que simulan situaciones y se pueden observar las reacciones para poder identificar candidatos para puestos directivos. Por lo que se utiliza, principalmente, para el progreso del empleado en una organización y no es muy eficaz en el desempeño realizado. Así como las evaluaciones basadas en la administración de la calidad total, que integran las funciones y los procesos de la organización.

1.12. Características de una evaluación eficaz

Todo sistema de evaluación del desempeño busca la mejora de los miembros de una organización. Su utilidad incluye incrementos salariales y terminación de la relación laboral; requiere de documentación por cualquier problema legal.

1.12.1. Criterios relacionados con el puesto, expectativas de desempeño

Se deben elegir criterios que tengan relación con el empleo, y si se toma en cuenta aspectos subjetivos se debe cuantificar. Las expectativas de desempeño se deben determinar antes de la entrevista de evaluación, se puede realizar ajustes al conocerlas. Las exigencias de los criterios y métodos de evaluación son: la validez, fiabilidad, sensibilidad y practicidad.

- Validez: se requiere de criterios acertados para que el modelo mida correctamente. Se deben conocer detalles del puesto para no cuantificar aspectos que no estén involucrados directamente;
- Fiabilidad: la consistencia es esencial, ya que debe prevalecer por el tiempo o porque lo realicen distintos evaluadores, que debe resultar de la misma forma los resultados obtenidos;
- Sensibilidad: es el criterio en el que se diferencian características de los trabajadores, sus actitudes por medio de los resultados del modelo o dentro de la rutina de trabajo;
- Practicidad: los criterios deben ser objetivos y cuantificables.

Para que la retroalimentación sea la adecuada, el emisor debe ser una fuente confiable, creíble, sincera, digna de confianza y respetuosa. Se ofrece de manera personal e interactiva el mensaje claro y útil para el receptor. La retroalimentación positiva no debe buscar el control, ya que reduce la autonomía y evitar eliminar la motivación intrínseca.

1.12.2. Estandarización

El uso de un método determinado, el mismo periodo, retroalimentación, entrevistas, deben ser las mismas para los miembros de un nivel de una organización. Los registros contienen las responsabilidades, resultados y metas que se cumplirán.

1.12.3. Evaluadores con capacitación, comunicación continua

Para que una evaluación sea eficaz se debe contar con un equipo liderado por un evaluador que realice capacitaciones constantes y de esa forma realizar el proceso de forma exacta y congruente.

La capacitación debe incluir cómo calificar entrevistas de evaluación, así como una actitud objetiva y sin prejuicios. En casi todos los métodos de evaluación el supervisor inmediato es el encargado de la evaluación del desempeño. Debido a que es fácil y tiene sentido, ya que observa de forma directa el desempeño de los colaboradores y en cierta medida es el responsable del mismo. La comunicación es vital debido a que no se debe acumular problemas y en el momento en que ocurran se deben resolver.

1.12.4. Revisión constante, procedimiento adecuado

Después de la entrevista de evaluación se puede realizar una revisión cuando hayan desacuerdos entre el empleado y el evaluador, por lo que se debe contar con toda la documentación pertinente. En muchos casos se debe contar con un sistema de quejas que no perjudique las relaciones laborales e incentive la comunicación para explicar cualquier inconveniente que se presente.

1.13. Utilidad de la evaluación del desempeño

La meta de todo sistema de evaluación del desempeño pretende mejorar el desempeño de todo individuo en una organización.

Se debe desarrollar un método que mejore el desempeño y se pueda aplicar para aumentos salariales y de capacitación. Así como, reforzar las conductas deseables y eliminar las conductas indeseables. El desempeño de un colaborador está influenciado por factores como la comunicación, la supervisión, capacitación; todo en función de la motivación.

1.13.1. Selección y reclutamiento, planeación de recursos humanos

Al elegir un método de evaluación de desempeño, éste debe poseer las fortalezas y debilidades de todos los empleados para detectar el potencial de los trabajadores. Así como promoverlos, a mejores puestos de trabajo. Otra ventaja es que al documentar los resultados de la evaluación, se obtienen referencias para calificar a los solicitantes al momento de reclutar y luego de seleccionar al personal.

1.13.2. Capacitación, desarrollo y programas de compensación

Uno de los tantos objetivos de una evaluación del desempeño es determinar las necesidades de capacitación o de desarrollo. La labor conjunta de recursos humanos y de los supervisores es fundamental para el crecimiento del personal y afianzar fortalezas así como minimizar deficiencias.

Un empleado que posee autoconciencia, ayuda en el proceso, por lo que se debe retroalimentar al personal. Al compensar cierto comportamiento se repetirá con más frecuencia, por lo que, otro atributo de los resultados de la evaluación del desempeño es que fundamenta los incrementos salariales al obtener un rendimiento sobresaliente.

La labor de la alta gerencia junto a los recursos humanos es brindar un sistema de evaluación del desempeño eficaz que motive un rendimiento favorable para compensar este comportamiento.

1.13.3. Relaciones internas y evaluación del potencial de los empleados

Debido a los resultados se puede promover decisiones como promoción, transferencias, despidos.

- ❖ Promociones: se debe tener un mejor desempeño para alcanzar un incremento salarial.
- ❖ Transferencias: es cuando se detecta habilidades para otra labor.
- ❖ El despido: ocurre cuando se obtiene repetidamente evaluaciones deficientes y no se observa mejora en el desempeño.

Se debe reconocer el potencial de los empleados para el crecimiento personal, esto se observa en la evaluación del desempeño.

1.14. Problemática relacionada con la evaluación del desempeño

Debido a una implementación deficiente, no se alcanzan los resultados deseados y crea confusión o incertidumbre entre los involucrados. Los subordinados poseen cierto optimismo debido a los mismos, ya que esperan calificaciones altas, pero no siempre es acorde a la realidad.

Algunos de los factores que se deben considerar son: la capacitación adecuada, criterios objetivos y cuantificables.

1.14.1. Falta de objetividad, manipulación de la evaluación

Se debe contar con criterios cuantificables y evitar subjetividad en los mismos. Por lo que cualquier criterio debe ser equitativo y relacionado con el empleo.

Ya que si los criterios se pueden interpretar de distinta forma, deja una brecha entre lo que se desea alcanzar y la interpretación errónea de los mismos.

Debido a que los supervisores manejan todo el sistema de evaluación del desempeño puede crear distorsión en los resultados. Estudios demuestran que los métodos al ser correctamente implementados tienen un 75% de efectividad, es necesario capacitar al personal que manejará el sistema y crear autoconciencia de sus errores.

1.14.2. Prejuicios personales y de comportamiento reciente

Un prejuicio puede distorsionar de forma positiva o negativa, afectando la imparcialidad de la evaluación y dando calificaciones no acordes a la realidad.

El error halo ocurre cuando el supervisor, debido a una característica positiva, le otorga una calificación sobresaliente. Como la amistad entre colaborador y jefe, que puede afectar el resultado imparcial de la evaluación.

Un prejuicio de comportamiento reciente ocurre cuando los trabajadores mejoran su desempeño en el último período, por lo que si el evaluador no lleva registro de todo su comportamiento durante un periodo específico, puede ocasionar un resultado erróneo. Un prejuicio negativo para el evaluado es el que se tiene una imagen de cómo debe ser el empleado y si no concuerda lo evaluado, tendrá un rendimiento no satisfactorio. Esto ocurre cuando el colaborador tiene una pelea con otro compañero y puede afectar su evaluación del desempeño.

1.14.3. Indulgencia y exigencia

Para evitar confrontaciones se pueden conceder calificaciones sobresalientes a los empleados, uno de los factores es que los criterios son subjetivos y son fáciles de argumentar. Al ser indulgente no se puede detectar en que área se debe mejorar, se aprueba un rendimiento mediocre y las personas que tengan un desempeño sobresaliente, no se les retribuye de acuerdo a su esfuerzo. Así como que no se tiene pruebas para terminar una relación laboral con las personas con un desempeño deficiente. Al ser riguroso por iniciativa propia, merma la motivación de los empleados sobresalientes, esto se conoce como exigencia.

1.14.4. Tendencia central

Este error ocurre cuando se otorga calificaciones promedio para evitar confrontaciones en la organización. Algunos métodos requieren que el resultado sea favorable o desfavorable por lo que coopera con este error. Se debe evitar esta práctica ya que obstruye la exactitud de los datos.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA D`QUIZA DE GUATEMALA

Al analizar la situación actual de la organización, respecto de la administración de recursos humanos de la empresa D`Quisa de Guatemala, así como de la metodología empleada para la evaluación del desempeño. Las ventajas y las limitaciones que presenta el método utilizado por la organización; el punto principal es la descripción exacta de los problemas detectados relacionados a la motivación y en la evaluación del desempeño. Finalmente los criterios relacionados a la toma de decisiones, que influyen en la organización y en el desempeño de la misma.

2.1. Administración actual del recurso humano

Administrar es la forma apropiada de utilización del personal para alcanzar objetivos determinados. Debido a la naturaleza de los seres humanos existen distintos obstáculos desde aspectos estatales, sindicales y personales. Así como el incremento del uso de la tecnología y la globalización, requieren administrar eficientemente los recursos con los que cuenta la organización.

2.1.1. Funciones de la administración actual del departamento de recursos humanos

La principal función es la planeación del recurso humano, ya que al constatar que es necesario contratar personal debido a la escasez del mismo, se empieza con el proceso de reclutamiento, que inicia desde la búsqueda y finaliza con la obtención de varias solicitudes de empleo.

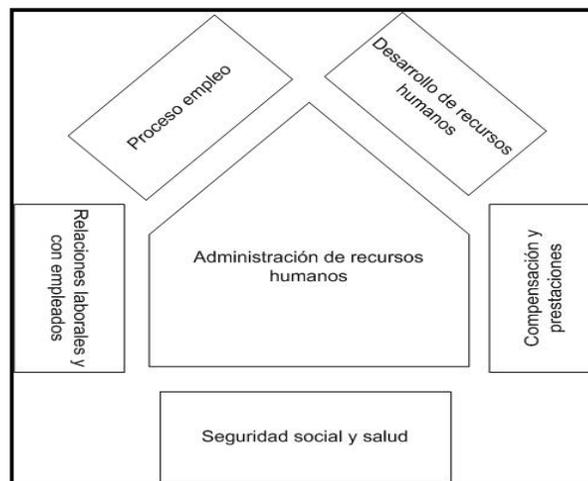
Las vías que emplea la organización son entidades gubernamentales y no gubernamentales, así como, anuncios abiertos en periódicos de mayor circulación. En la selección de personal se evalúa a varios aspirantes que evidencian ciertas características que los hacen aptos para el empleo. Se cuenta con un formulario de solicitud de empleo, formato y evaluación de entrevista, prueba psicológica o de aptitudes, chequeo de referencias, entrevista de salida y luego la contratación.

La persona que realiza la contratación informa sobre el sueldo, prestaciones laborales, duración del contrato si lo habrá. Se hará una pequeña presentación a los jefes, compañeros de trabajo. Es importante destacar que la selección final procede del superior inmediato, y de las entrevistas que se han tenido tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas.

La otra función es el desarrollo del recurso humano que abarca capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. No son utilizados por la gerencia, lo que sí aplica es la evaluación del desempeño. La cual analiza y detecta el desempeño de la labor de los colaboradores en una organización.

Así como brindar un sistema de compensación adecuado, que mejore el desempeño de los colaboradores. También brinda las prestaciones según la ley y las comisiones por ventas realizadas, de forma que motive y se alcance las metas propuestas por la alta dirección. La cual no es apropiada a las necesidades de la organización.

Figura 5. **Funciones de la administración de recursos humanos**



Fuente: Wayne R. Mondy y Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Pág. 6, 2005

2.2. Metodología utilizada para la evaluación del desempeño

Al reconocer el desempeño se identifica los comportamientos para inferir ciertas competencias necesarias para el correcto desarrollo de la empresa. Por lo que la organización desarrolla por medio de una bitácora de incidentes el registro de conductas deseables e indeseables de cada colaborador. El método es narrativo y el evaluador debe evaluar constante y permanentemente para la correcta aplicación.

2.2.1. Descripción de la metodología de la evaluación del desempeño

La organización implementa el método de registro de acontecimientos críticos, en el que por medio de un documento el evaluador anota las acciones realizadas que posean enfoque positivo o negativo. Estas acciones ocurren en el periodo de evaluación y no antes o después, sino en el lapso de tiempo evaluado. Este método se basa en que hay características extremas en la conducta humana que determinan el éxito o el fracaso.

No observa características normales, sino sobresalientes en el aspecto positivo o negativo. El otro aspecto es que las acciones son realizadas por el colaborador, se explica el entorno que afecta su desempeño y la reacción que tiene el empleado en él. Por lo que es un aspecto subjetivo el decidir si el entorno afecta y la intensidad del mismo. El modelo de incidentes críticos utilizado por la organización se presenta en la sección de Anexo 1.

2.2.2. Ventajas y limitaciones

Entre las ventajas que posee el método utilizado por la organización se encuentran:

- Plantea los retos a mejorar con validez
- Al registrar periódicamente los acontecimientos se evita la distorsión por la memoria del evaluador
- Identifica competencias esenciales para el éxito en la labor desempeñada
- Al llevar registro de las actitudes es fácil de ejemplificar y corregir el comportamiento ineficaz

Las limitaciones que posee este método son:

- Requiere gran cantidad de tiempo de parte del evaluador de manera constante
- La información tiende a ser subjetiva, por lo que disminuye la fiabilidad
- Al centrarse en el pasado, los comportamientos pueden diferir respecto del futuro
- Se requiere de mucha experiencia y gran habilidad al analizar para detectar competencias y redactar de forma objetiva así como coherente

2.3. Detección de problemas o necesidad real

En toda organización existen distintos problemas que delimitan el correcto funcionamiento, dando lugar a baja rentabilidad y productividad. El tipo de encuesta que se utilizó fue la estructurada en la que las preguntas son para todos los involucrados. Se utilizó una muestra característica de la población o universo.

Este grupo poseía características similares de las que se desea obtener información. La técnica de muestreo, se utiliza cuando el universo es amplio y se necesita un grupo representativo, para obtener información precisa. Los resultados de la encuesta se recopilan por medio de tablas, que muestran la frecuencia de los resultados.

Tabla I. Resultados de las preguntas 1, 6, 8, 10, 12, 13 de la encuesta realizada al personal de ventas

Preguntas 1, 6, 8, 10, 12, 13	Si	No
¿Está usted conforme con el proceso de evaluación del desempeño?	3	9
¿Considera elemento motivador las conferencias?	8	4
¿Considera elemento motivador los incentivos económicos?	10	2
¿Considera que al evaluar objetivos, habilidades necesarias para la venta, la correcta atención al cliente, son criterios cuantificables y objetivos?	9	3
¿Cree que es necesario implementar un programa de capacitación basado en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	7	5
¿Cree que es necesario implementar una política de compensación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	11	1

Fuente: elaboración propia

Tabla II. Resultados de las preguntas 2, 3, 7, 9, 11 de la encuesta realizada al personal de ventas

Preguntas 2, 3, 7, 9, 11	10%	25%	50%	75%	100%
Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?	1	1	2	4	1

Continúa Tabla II.

¿En qué porcentaje de conformidad calificaría usted la metodología con que es evaluado el desempeño?	6	3	2	1	0
Si su respuesta anterior fue sí, ¿en qué porcentaje diría usted que es motivante?	0	3	4	1	1
Si su respuesta anterior fue sí, ¿en qué porcentaje diría usted que es motivante?	0	0	1	3	6
Si su respuesta anterior fue sí, ¿en qué porcentaje diría usted que es cuantificable y objetivo?	0	2	3	4	0

Fuente: elaboración propia

Tabla III. Resultados de las preguntas 4 y 5 de la encuesta realizada al personal de ventas

Preguntas 4 y 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Qué problemas considera usted que afectan el método actual de evaluación del desempeño?	10	3	8	4	5	6	11	7	9	1
¿Qué aspectos considera usted que afectan la motivación en el trabajo?	7	5	6	8	4	3	0	2	9	1

Fuente: elaboración propia

Entre las necesidades detectadas se pueden mencionar:

- ❖ Desconocer las capacidades potenciales de los colaboradores, lo cual condiciona el desarrollo de los mismos dentro de la organización
- ❖ En aspectos socioculturales del colaborador afectan en factores como: expectativas, actitudes, acciones debido a su origen, valores, influencias, experiencia, entre otros
- ❖ Se debe verificar el tiempo, esfuerzo para controlar que los servicios sean apropiados y garanticen la calidad para los clientes
- ❖ La falta de planificación, ya que no se determina a cabalidad los costos que implica contratar, despedir personal o ya sea transferir personal
- ❖ Centralización del poder, los gerentes temen o desconfían al delegar trabajo o decisiones. Lo que se debe evitar al evaluar el desempeño para compartir responsabilidades con los colaboradores más aptos
- ❖ La naturaleza de los colaboradores incluye aspectos como: expectativas, habilidades, experiencias, que deben integrarse y orientar para crear un clima organizacional sano
- ❖ La verdadera motivación procede del interior del individuo. Al dar explicaciones al colaborador se utiliza el convencimiento y ese es uno de los problemas fundamentales. El no reconocer que el colaborador debe sentir el deseo de mejorar, ser parte de la organización, identificarse con la empresa; no se debe imponer o razonar, sino que los colaboradores sugieran y aporten ideas
- ❖ Es necesaria la comunicación informal y que se perciba la atención, parecido al efecto *Hawthorne*. En el cual a pesar de las condiciones pésimas del experimento, las empleadas realizaban un excelente desempeño debido a la atención que recibían.

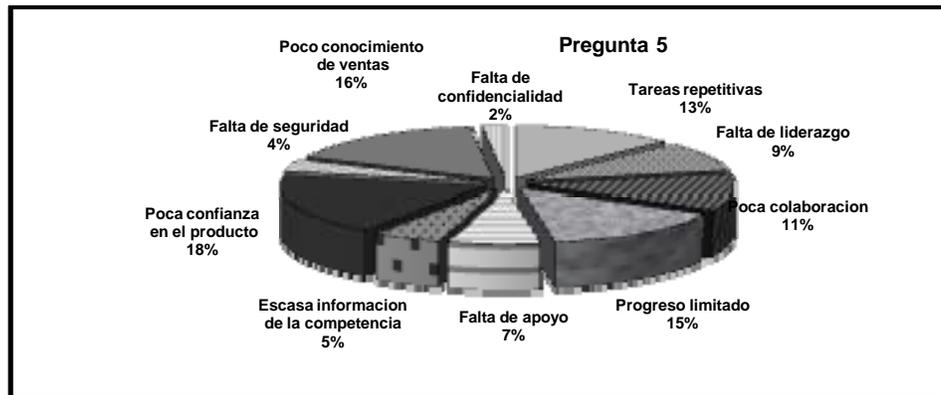
- ❖ Se debe coordinar, escuchar sugerencias para plantear objetivos y que el colaborador perciba que es parte del proceso

Al procurar reducir lo que ocurre con el 20% de las causas que originan el 80% de los efectos, según explica el diagrama de Pareto; esto se aplica en cualquier organización, ya que los colaboradores ineficaces absorben más tiempo y energía que los que trabajan acorde a las normas de la organización. Se debe evitar gastar energía, recursos y tiempo al motivar. Ya que al tener desafíos, como simplificar el trabajo o ser más eficaces logra un mejor efecto en la motivación del colaborador.

2.3.1. Descripción de problemas relacionados con la motivación dentro de la organización

Por medio de la encuesta se pudo detectar la opinión de los colaboradores respecto al método de evaluación del desempeño (Ver apéndices) La muestra es de 12 colaboradores, que es el 100% de la muestra. La importancia de la participación del personal de ventas radica en que a partir de su percepción se puede proponer un modelo de evaluación del desempeño, acorde al entorno organizacional.

Figura 6. ¿Qué aspectos considera usted que afectan la motivación en el trabajo?



Fuente: elaboración propia

Se deduce que los problemas que más afectan a la motivación en el trabajo son:

- La poca confianza en el producto, debido al poco conocimiento del mismo y por ser especializado con un 18% de la muestra
- El poco conocimiento de la labor de venta y del papel que desempeña en el mercadeo con un 16% de la muestra
- El progreso profesional limitado con un 15% de la muestra
- Las tareas repetitivas y sin desafío con un 13% de la muestra
- La poca colaboración entre los departamentos para alcanzar las metas propuestas con un 11% de la muestra

Los motivos extrínsecos son las necesidades materiales, y los motivos intrínsecos es el aprendizaje que puede ser operativo que está relacionado con lo cognoscitivo.

El aprendizaje estructural, si se adquiere de forma beneficiosa, permite el autocontrol y alcanzar motivos trascendentes que llevan a la satisfacción de motivos extrínsecos. Por lo que, se espera que la gerencia general promueva los motivos trascendentes que es la forma de colaborar con los demás. De lo anterior se deduce que:

$$\text{Trabajo} = \sum \text{motivos} = \text{extrínsecos} + \text{intrínsecos} + \text{trascendentes}$$

Se cree erróneamente que la desmotivación es falta de motivación, cuando es una deficiencia en la calidad de los motivos, se debe fortalecer al conocer este hecho. Uno de los problemas detectados es la falta de confianza en el producto, debido a que es más caro que la competencia y algunos son especializados lo que dificulta la venta.

La desmotivación se debe a la insatisfacción en los motivos trascendentes, ya que se debe tener la certeza que su labor es beneficiosa para la organización. Es importante creer en la filosofía de la organización, que el producto es de calidad y tiene características que lo hacen único.

La motivación afecta directamente el desempeño y el rendimiento de los vendedores. Existen variables propias de la profesión de ventas, circunstancias profesionales, circunstancias personales del vendedor o ya sea políticas de la organización. Así como, las influencias de las características personales del vendedor sobre la motivación son variables sociodemográficas como: la edad, sexo, experiencia laboral, obligaciones familiares, nivel educativo. Por medio de la observación se determinó, que los vendedores menores de 30 años, no se sienten confiados y dudan de sus habilidades y del éxito en esta ocupación.

Poseen un bajo compromiso con la organización, pobre rendimiento por lo que si no se mejora esta situación se despide o abandona el empleo o la ocupación de ventas. Se debe mejorar este aspecto por medio de la creación de programas de formación, encauzarlos a la dirección y reconocer el esfuerzo como las mejoras alcanzadas.

Los vendedores entre 30 y 40 años buscan seguridad, estabilidad, poseen confianza en sus habilidades debido a la experiencia y al deseo de mejorar para desempeñarse de mejor forma. Se espera con más ansias una promoción, por lo que se debe delimitar las bases para alcanzarlas y procurar que la gerencia brinde consejos y asesoramiento; lo cual la mayoría de las veces no se obtiene y desencadena en desmotivación y frustración. A los 40 años, el vendedor se preocupa por su posición y el rendimiento es alto.

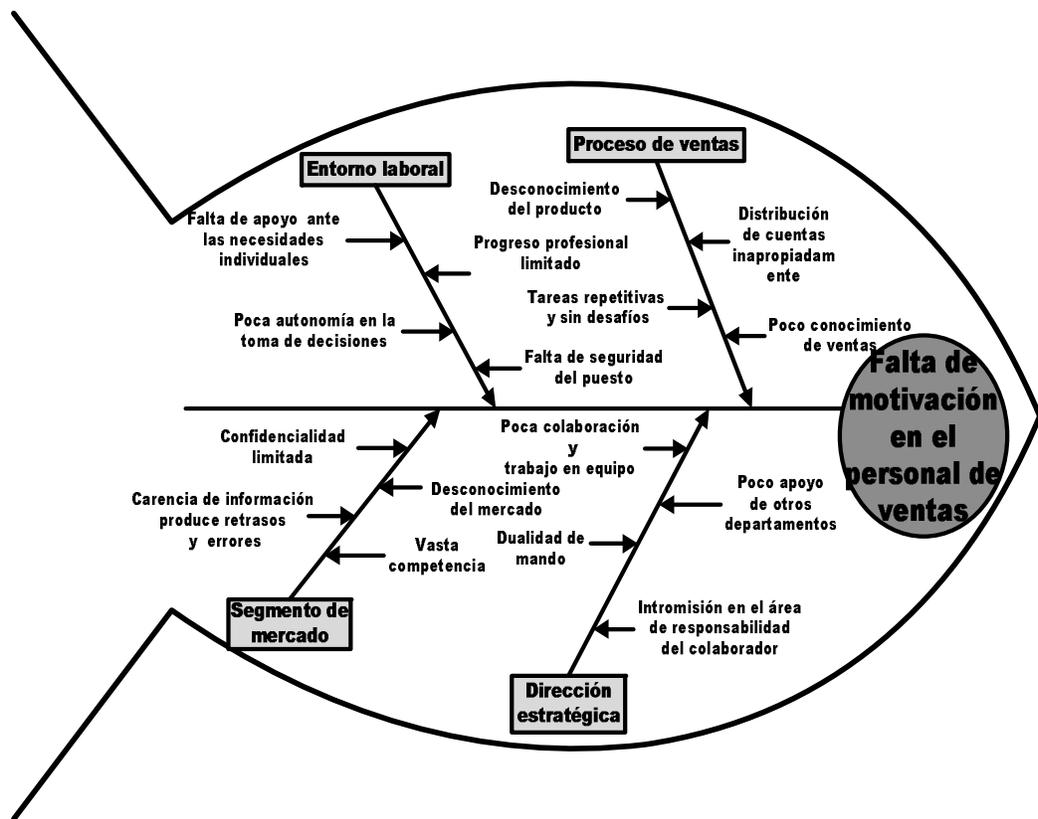
Todo lo relacionado con la etapa profesional influye en instrumentalidades como lo son las recompensas, entre las que se pueden mencionar: promoción, nuevas cuentas, cuotas de ventas. El vendedor atribuye que son 3 dimensiones las que causan un cierto rendimiento:

- externa/interna
- estable/inestable
- controlable/no controlable

Se cree que la motivación puede crear comportamientos como: esforzarse más, desear formación, desarrollo de habilidades, reducir competencia, etc. Cuando el vendedor no obtiene los resultados deseados y lo atribuye a sus habilidades se debe mejorar por medio de nuevas técnicas, profundizar en el conocimiento de clientes y productos.

Por medio del diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado, se pudo determinar las posibles causas que originaron un problema. Por medio de la encuesta se pudo determinar la opinión respecto a la motivación, así también las causas aparentes de la falta de motivación en el personal de ventas.

Figura 7. Diagrama de Ishikawa acerca de la falta de motivación



Fuente: elaboración propia

Algunas causas de la desmotivación detectada en el personal de ventas:

- ❖ Intromisión de un superior u otro individuo que pueda influenciar en el éxito del empleado o en el área de su responsabilidad así como en la autoridad
- ❖ Falta de apoyo psicológico
- ❖ Carencia de suficiente información, que produce retrasos y errores
- ❖ Confidencialidad limitada
- ❖ Carencia de sensibilidad respecto a las necesidades individuales
- ❖ Comportamiento inconsciente por parte del superior y de quienes influyen en el empleado
- ❖ Se denota aburrimiento en las tareas, ya que son repetitivas y no confieren desafíos
- ❖ Falta de dirección y liderazgo eficaz
- ❖ Progreso profesional limitado

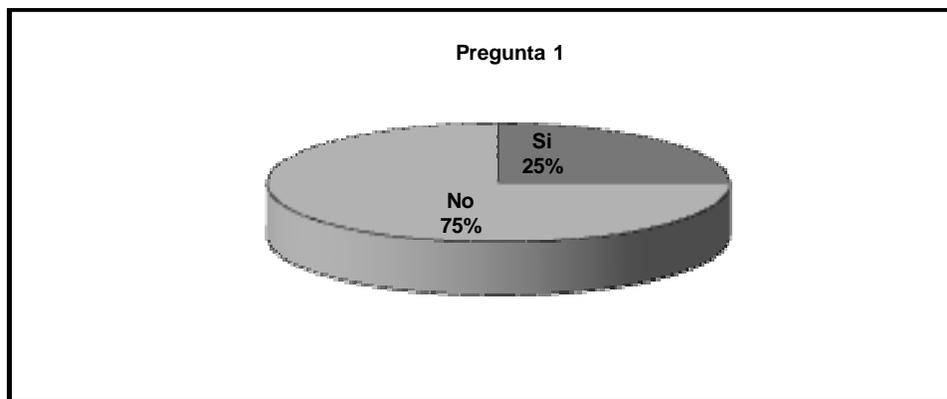
Alguno de los efectos que provoca la falta de motivación en el personal de ventas son: la confusión que disminuye ligeramente la productividad y presentan síntomas de estrés, esto debido a la percepción individual y a mensajes equívocos. Ya que lo que se percibe, no es congruente con lo que sucede, y esto afecta la cooperación en el empleado al creer que no existirán más intromisiones en la labor que realiza.

2.3.2. Descripción de problemas detectados en la evaluación del desempeño

Por medio de la encuesta se pudo detectar la opinión de los colaboradores respecto al método de evaluación del desempeño (Ver anexo 1) La muestra es de 12 colaboradores, que es el 100% de la muestra.

La importancia de la participación del personal de ventas radica en que a partir de su percepción se puede proponer un modelo de evaluación del desempeño, acorde al entorno organizacional.

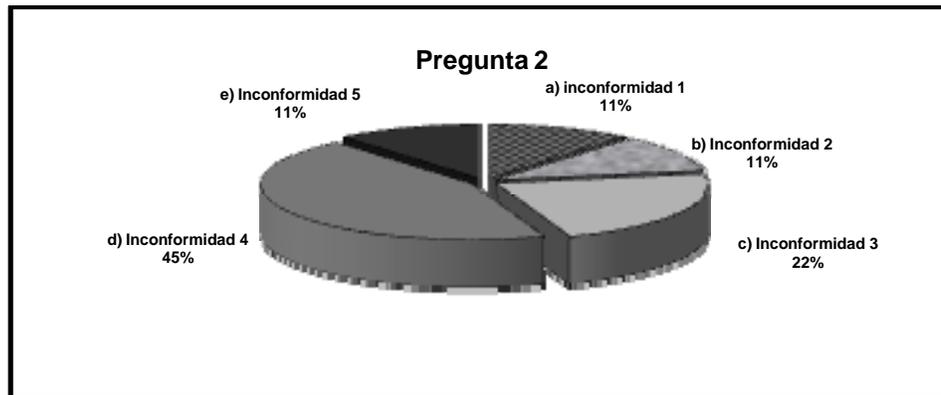
Figura 8. **¿Está usted conforme con el proceso de evaluación del desempeño?**



Fuente: elaboración propia

La mayoría de encuestados coincidió en que no está conforme con el proceso de evaluación del desempeño, con un 75% de la muestra. Y un 25% de la muestra mostró conformidad respecto al proceso de evaluación del desempeño. De esta forma se demuestra que la mayoría de los colaboradores coinciden que el método de evaluación del desempeño no es el apropiado, es necesario complementarlo con otro, o también cambiar los criterios de desempeño y el proceso de evaluación.

Figura 9. **Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?**



Fuente: elaboración propia

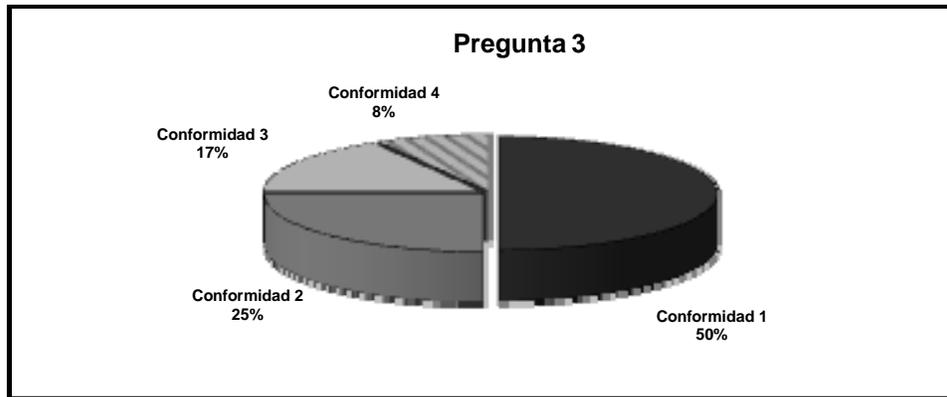
A, B y E = El 10% de inconformidad y el 25% de inconformidad así como el 100% de inconformidad mostró un 11% de la muestra de acuerdo a este porcentaje.

C = El 50% de inconformidad, mostró un 22% de la muestra de acuerdo a este porcentaje.

D = El 75% de inconformidad, mostró un 45% de la muestra de acuerdo a este porcentaje.

Por lo que se deduce que existe mayor cantidad de la muestra que percibe entre un 50% y un 75% de inconformidad existente en el método de evaluación del desempeño utilizado por la organización.

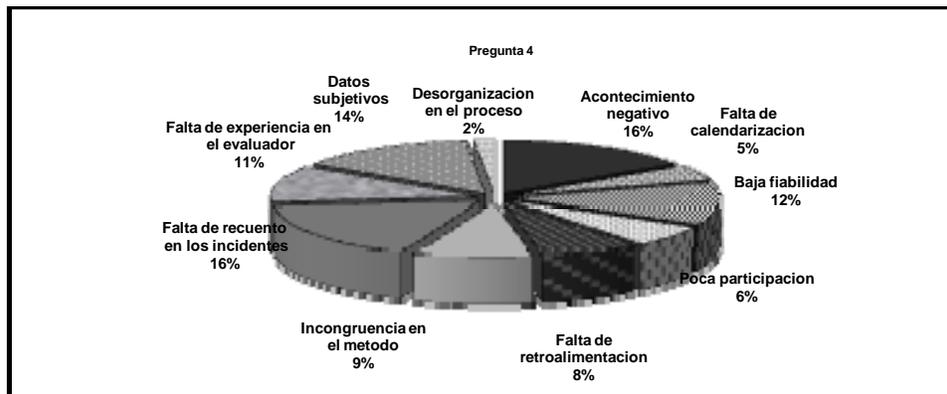
Figura 10. **¿En qué porcentaje de conformidad calificaría usted la metodología con que es evaluado el desempeño?**



Fuente: elaboración propia

Por lo que se deduce que existe mayor cantidad de la muestra que percibe entre un 10% y un 25% de conformidad existente en el método de evaluación del desempeño utilizado por la organización. De esta forma se comprueba que el método de evaluación del desempeño no es el apropiado.

Figura 11. **¿Qué problemas considera usted que afectan el método actual de evaluación del desempeño?**



Fuente: elaboración propia

Por lo que se deduce que existe mayor cantidad de la muestra que percibe que los problemas que más afectan al modelo de evaluación del desempeño son:

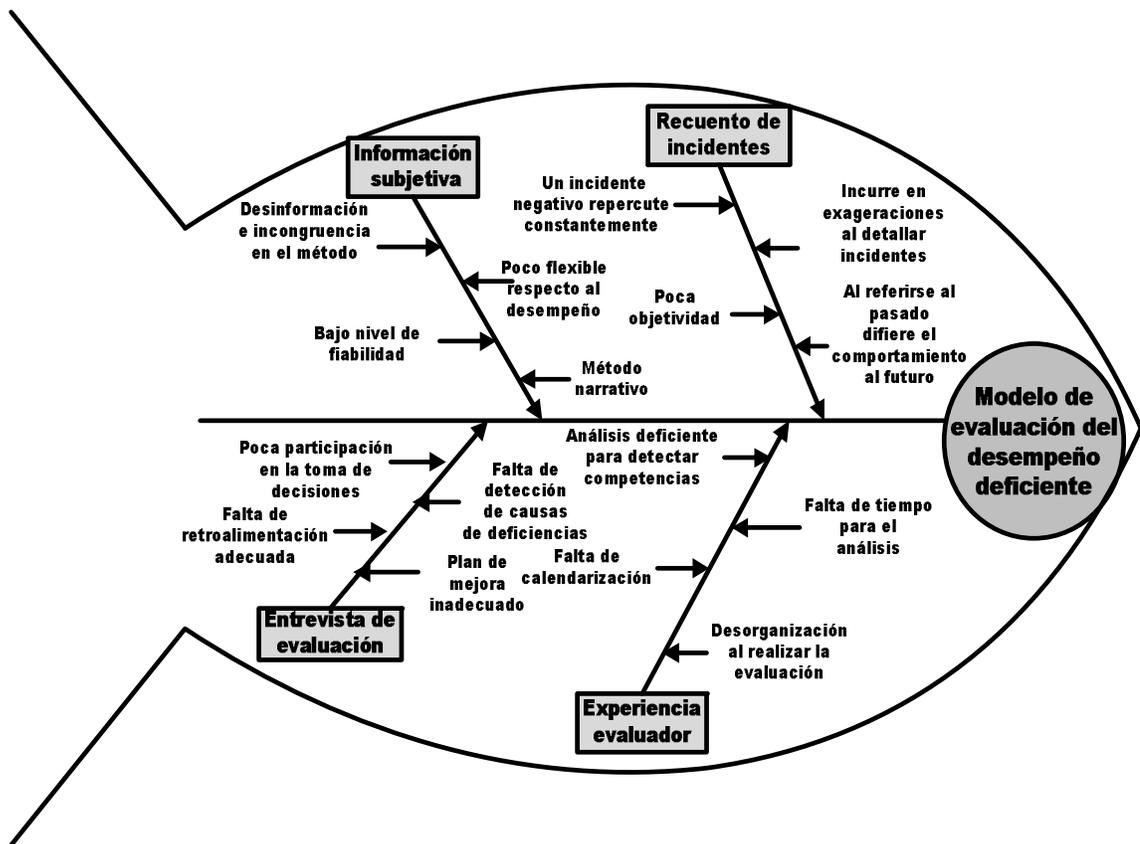
- La falta de recuento constante de los incidentes que da como resultado una labor disciplinaria, en vez de mejora continua, así como que un acontecimiento negativo repercute en la evaluación prolongadamente con un 16% de la muestra
- Se percibe exageración o datos subjetivos en la evaluación del desempeño con un 14% de la muestra
- La falta de experiencia y habilidad al analizar los acontecimientos pasados por parte del evaluador con un 11%

Al evitar la retroalimentación negativa por medio de críticas, que es lo que más ocurre, se debe pedir sugerencias de cómo mejorar una labor al empleado, de esta forma percibe errores y trata de buscar una solución innovadora. Se espera que sea objetiva y ofrecer una base más amplia en la información.

Existe un distanciamiento que se debe evitar al ejemplificar la situación y minimiza el aprendizaje o el obtener una solución entre el empleado y el supervisor. Por lo que crea la percepción que sólo la alta gerencia puede solucionar problemas. Se debe elegir el personal idóneo que cuente con credibilidad, objetividad, tiempo y que conozca las directrices de los procesos y el impacto que ocurre al cometer un error para tomar en cuenta sus opiniones acerca del servicio ofrecido.

Por medio del diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado, se pudieron determinar las posibles causas que originaron un problema. Por medio de la encuesta se pudo determinar la opinión respecto a la metodología utilizada. Así como determinar las causas aparentes de la deficiencia del método de incidentes críticos utilizado para la evaluación del desempeño.

Figura 12. Diagrama de Ishikawa acerca de las deficiencias del método de evaluación del desempeño empleado por la gerencia



Fuente: elaboración propia

2.3.3. Análisis FODA

Al ser el FODA una herramienta de análisis estratégico, en el que se analizan elementos internos y externos de la empresa, (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) Esta herramienta permite visualizar la situación actual de la empresa potenciando los aspectos positivos y disminuyendo los aspectos que afectan a la organización.

Se debe tener conciencia de las amenazas para que la organización de forma integral aproveche las fortalezas y las oportunidades. Se debe analizar detenidamente los productos y el servicio que ofrece la organización, para detectar las ventajas competitivas con respecto a la competencia y al mercado.

FORTALEZAS

Las fortalezas son los elementos internos que diferencian a la organización de la competencia, por lo que afectan positivamente.

- ❖ Los productos son de calidad, por lo que se tiene una ventaja competitiva
- ❖ La empresa inicia, por lo que se tendrá un crecimiento exponencial
- ❖ La empresa brinda las herramientas para que los vendedores crezcan y vendan los productos

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son situaciones externas que favorecen a una organización, si se identifican y aprovechan en función de las fortalezas de la organización.

- ✓ El potencial crecimiento dentro de la empresa ya que está empezando y le espera mejores resultados
- ✓ Al ser marcas reconocidas se puede abarcar mayor cantidad de segmentos de mercado
- ✓ Se puede traer otras líneas de escritura y se captará otra parte del mercado de librerías y oficinas

DEBILIDADES

Las debilidades son elementos internos como la problemática latente, que se deben identificar y corregir, por medio de una estrategia apropiada para eliminar las mismas que sólo dan ventaja a la competencia.

- En algunos aspectos existe dualidad de mando y no se tiene establecido una supervisión efectiva, por lo que no se tiene tanto el orden ni el control debido
- No se trabaja con la objetividad debida, por lo que no se mejora ciertos aspectos
- No se tiene la colaboración requerida, que entorpece las labores entre los departamentos
- La falta de puntualidad en entregas y en labores no da una imagen profesional en el mercado guatemalteco

AMENAZAS

Las amenazas son todas las situaciones que pueden afectar a la organización. Son elementos externos, que pueden afectar a la organización al no detectarlos y corregirlos.

- ✓ La competencia, ya que hay varios distribuidores, pero al tener un servicio excelente las personas preferirán D´Quisa de Guatemala
- ✓ Que la empresa empiece y al principio no serán tantas las ganancias sino después de un tiempo se verá los frutos a largo plazo
- ✓ Las ejecutivas de ventas y con los vendedores se debe tener un doble control, ya que al supervisar se notaron varias fallas como los precios y los productos

Al utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, se tiene la base para determinar las estrategias a implementar. Al vencer las debilidades y convertirlas en fortalezas se tiene el mejoramiento continuo necesario en cualquier organización. Las amenazas se deben enfrentar para concentrarse en las oportunidades que son la que permiten el crecimiento y la rentabilidad deseada.

Se deben aprovechar los productos, así como, las marcas que posee la organización, para ser reconocida por distintos segmentos de mercado. Por medio de un servicio competitivo que lo diferencie de la competencia. Éstas deben ser las estrategias a seguir para obtener una rentabilidad significativa.

Debido a que es una empresa en expansión, es necesario que se consolide con los clientes actuales, asociar a la marca con calidad para evitar pérdidas innecesarias tanto monetariamente como de segmentos de mercado. Determinar las funciones de cada departamento, mejorar la comunicación y el sentido de pertenencia hacia la organización para erradicar las debilidades.

2.4. Criterios actuales en la toma de decisiones

Se debe elegir criterios que influyan de forma positiva en la toma de decisiones al valorar una acción. Debido a ello es necesario definir cada criterio y el impacto que tiene en los resultados que se esperan alcanzar. Ya que una decisión correcta mejora la estabilidad económica de la organización, de forma que delimita una dirección precisa a seguir para todos los miembros.

Son necesarias condiciones como el aprendizaje y la unidad, ya que si hay suficiente atraktividad y unidad se da la eficacia a largo plazo. Por lo que la eficacia es resultado de la atraktividad y unidad actual. Si no existe aprendizaje dentro de la organización, no se afianza la experiencia y la confianza y no mejora la viabilidad económica.

2.4.1. Eficacia

Es el valor que se obtiene de los resultados producidos por una acción comparando el esfuerzo realizado. Depende primordialmente de la interacción con el entorno que provoca una reacción. Por lo que la reacción es dependiente de la eficacia, ya que no hay venta si el cliente no se convence por un determinado producto.

Por lo que se debe mejorar este criterio, tomando en consideración el costo de la labor y el impacto en la rentabilidad sobre ventas, asegurando los beneficios para la organización.

2.4.1.1. Validez

Si al realizar una acción y ésta cumple su objetivo, que es resolver algún problema, se obtiene el resultado esperado. Para obtener mejores resultados requiere mayor capacitación en el ofrecimiento del producto. Ya que se debe contar con el conocimiento adecuado del producto y la persistencia para lograr la negociación de venta.

2.4.1.2. Operatividad

Es la facilidad para realizar una labor, cualquier empleado debe poseer habilidades así como sus tareas deben ser factibles para ejecutarse. Uno de los mayores problemas que se detectaron es que el vendedor no posee la entereza para superar los inconvenientes en una venta y es necesario que desarrolle la operatividad.

2.4.1.3. Instrumentalidad

Tanto la operatividad como la instrumentalidad, dependen de cada persona. La instrumentalidad se produce luego de la operatividad, que es la diligencia de la persona por realizar una acción relacionada con su empleo. Debido a la instrumentalidad no siempre se vende, pero se debe aprovechar cada interacción con los clientes para que conozcan del producto y se tenga una oportunidad de compra.

2.4.2. Eficiencia

Es el valor de los resultados obtenidos al realizar una acción, se demuestra como: satisfacción, aprendizaje operativo o ya sea como experiencia.

La eficiencia se obtiene por medio de la mejora del aprendizaje y de la experiencia. El aprendizaje comprende: conocimiento de características del producto, del segmento del mercado, del tipo de cliente, forma de ofrecer el producto. Por lo que el aprendizaje operativo es el que debe sobresalir para lograr el balance necesario para la toma de decisiones.

2.4.3. Consistencia

Es el resultado de lo que le sucederá a la otra persona por las acciones de otra, es condición de la eficacia futura. La consistencia abarca el esfuerzo por mejorar las condiciones del cliente, satisfacer sus necesidades, monitorear por si se presentan de nuevo.

En la consistencia se incluye la empatía, ya que se debe considerar a los empleados para que se tenga un clima organizacional saludable y exista lealtad hacia la organización. Se debe tratar de mejorar el aprendizaje estructural, así como incrementar la confianza en los colaboradores. La calidad de la motivación de los colaboradores está constituida por la importancia de los factores trascendentes en su motivación total.

3. PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Al conocer las necesidades de la organización respecto a la motivación y al método de evaluación del desempeño se pudo desarrollar un modelo que mejore la productividad y la eficiencia de la organización. Respecto al modelo de motivación, se aplican las teorías de motivación y se describen los aspectos relacionados a éste. Se determinan las razones que justifican la evaluación del desempeño, los criterios de desempeño utilizados, y la descripción precisa del modelo propuesto. Incluyendo las ventajas y limitaciones, así como la recopilación de información relacionada con el modelo de evaluación del desempeño.

3.1. Modelo de motivación propuesto para mejora del desempeño

Los modelos de contenido de la motivación predominan en la actualidad, debido a que son congruentes con la visión de la organización. Así como los enfoques contemporáneos que ofrecen la perspectiva de que las personas son individuos que toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.

El de mayor énfasis es el de la "modificación de la conducta" y "modelo de expectativa", ya que ofrecen utilidad en situaciones estables de mínima complejidad en el que hay una relación entre comportamiento y consecuencia.

Ya que se desean promover ciertos comportamientos como la consecución de cuotas de ventas y la mejora en la atención al cliente. El modelo de motivación debe adaptarse a la situación organizacional y combinarse con otros modelos de motivación. Debe existir un balance entre la motivación que existe en la persona y en el ambiente que la rodea.

3.1.1. Aplicación de teorías de motivación

Al analizar las teorías de contenido de la motivación, es necesario identificar las necesidades y los impulsos de cada colaborador y la modificación de los mismos en el transcurso del tiempo. Así como reducir la influencia distractora de los factores de higiene, antes de prestar su atención a los motivadores provistos.

Se debe establecer una relación directa entre los comportamientos deseados y las recompensas. De forma que se recompense a quienes alcancen las metas propuestas y crear un ambiente de equidad. Como explica el modelo de modificación de la conducta o ley del efecto.

El modelo de expectativa establece que los administradores deben diferenciar aspectos como la valencia, expectativa y la instrumentalidad para aplicarlos en los colaboradores; ya que establece información que es útil en el momento de la evaluación del desempeño.

Se deben analizar las recompensas al diseñar programas de compensación e incentivos. La gerencia debe examinar las características de los vendedores y tratar de determinar lo que consideran más valioso.

Lo que influye en expectativas, instrumentalidades, valencias son características de la labor, retribución, relación. Al aplicar la teoría de Herzberg se determinó qué factores extrínsecos no producen satisfacción, porque están en un mismo nivel y falta factores internos para una completa motivación.

La remuneración es el pilar de la motivación, pero no tienen un sistema que retribuya de forma monetaria y no monetaria. Debido a la teoría de equidad que es la que más se asocia con las recompensas. Al haber pocas retribuciones los que la obtienen se sentirán más apreciados y con deseo de persistir. Si varios reciben, se percibe que es fácil de obtener. Ya que los colaboradores comparan los resultados y esperan que, como expresa la teoría de equidad, los incentivos sean proporcionados según el desempeño realizado.

3.1.2. Descripción del modelo de motivación

La importancia de desarrollar los motivos trascendentes, radica en que no se debe impedir o imponer los resultados, al evaluar el método para alcanzar las metas al no poseer ética al actuar se pierde la confianza y la lealtad de los colaboradores. Así como la autoridad moral, ya que si sólo se piensa en cuotas de ventas y no prestar un servicio beneficioso, el colaborador se desmotiva.

Procurar que el vendedor sienta orgullo y que crea en el producto, ése es el comienzo para poseer motivos trascendentes. La gerencia debe encabezar el cambio por medio del ejemplo y explicar los beneficios de los motivos trascendentes a los colaboradores. El elemento central de la estrategia es el desarrollo profesional del vendedor por medio del tiempo, esfuerzo para constituir la base de los motivos trascendentes.

Por lo que el modelo de motivación incluye la utilización de conferencias, técnicas audiovisuales y los incentivos económicos para mejorar la calidad motivacional; por medio de un acto en el que se toma conciencia de la labor y de la forma de mejora y optar por brindar un servicio óptimo.

3.1.2.1. Conferencias

El enfoque al utilizar conferencias satisface varios aspectos por su bajo costo y que atiende a un grupo numeroso de personas, es ideal para un tópico académico. Las conferencias dependen de la comunicación y no tanto de imitar o participar. Por lo que se deben discutir al final los puntos sobresalientes y que los empleados lo identifiquen por medio de las preguntas que se realicen.

Por medio de la encuesta se pudo determinar con un 67% de la muestra que las conferencias son elementos motivadores, así como la mayoría de la muestra percibió que es motivante en un 75%. Es de utilidad este enfoque ya que no requiere un prolongado lapso de tiempo o mucha preparación. Al haber poca participación, retroalimentación y repetición se puede corregir al discutir los temas al final de la sesión.

Las conferencias están enfocadas al conocimiento del mercado y del producto. Así como a la metodología de ventas y la forma de mejorarla. Las conferencias se pueden realizar los días en que esté programada la reunión semanal. Se pueden dividir para personal de telemarketing y para vendedores. Se tomó como base la información de un experto en temas de ventas y marketing. Los temas que se eligieron para mejorar respecto de los vendedores fueron:

- Motivación y cómo influye ésta en las gestiones empresariales
- Las técnicas para aumentar la propia motivación
- Cualidades mentales y morales del vendedor
- Características psicofísicas y conocimientos que debe tener un vendedor
- Conociendo la empresa y el producto o servicio
- Análisis y clasificación de los clientes
- Cliente introvertido, extrovertido y ambivertido
- Estudio del cliente por sus conocimientos
- Clientes, sus principios básicos, recomendación y conclusión
- Aprender a prospectar respecto a los clientes

Respecto a las personas de telemarketing se trataron los temas

- Veinticinco tips para mejorar el telemarketing
- Información de cómo deben ser las llamadas en el telemarketing
- El arte del telemarketing
- Tips y frases claves relacionadas con los clientes: creatividad en el telemarketing
- Aspectos del telemarketing
- Cómo debe ser el lenguaje en el telemarketing

3.1.2.2. Técnicas audiovisuales

Al elegir videos relacionados con una situación específica relacionada al área de ventas para sugerir acciones y rectificar posibles errores. Ya que evidencia el criterio de los colaboradores y la forma de solucionar problemas cotidianos, por lo que requiere el desarrollo de habilidades y un criterio orientado al servicio al cliente enfocado en la calidad.

Se debe verificar la falta de respuestas y la adaptabilidad de la persona para que las técnicas audiovisuales refuerzan el contenido de las conferencias, ya que por medio de una imagen es fácil asociar un comportamiento.

De forma que al mostrar videos relacionados con la motivación y frases que renueven el espíritu innovador de los colaboradores se mejora la auto-motivación. Al ejemplificar los motivos trascendentes, por medio de imágenes que demuestren que el servicio al cliente es asesorar eficazmente a los clientes y buscar la satisfacción de sus necesidades.

3.1.2.3. Incentivos económicos

Los incentivos económicos son importantes ya que se pueden adquirir bienes y servicios, por lo que es necesario estimular a los colaboradores debido a los desafíos actuales en competitividad, basándose en el desempeño y en logros específicos. Por medio de la encuesta se pudo determinar con un 83% de la muestra que los incentivos económicos son elementos motivadores, así como la mayoría de la muestra percibió que es motivante en un 100%

Al aplicar la teoría de los impulsos motivacionales se puede deducir, que el colaborador orientado al logro, utiliza la comparación con los demás respecto a la remuneración. De esta forma mide sus logros e identifica la intensidad de los mismos. Por lo que al complementarla con otras retribuciones se logra un balance en el colaborador que desencadena en motivación en la labor que realiza. Se necesita un enfoque de contingencia en que se toman en cuenta las necesidades del colaborador, tipo de puesto, entorno organizacional.

Entre los objetivos está reducir el pago de compensación, mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, identificación con la filosofía de la empresa, mejorar el desempeño, calidad y productividad. Es de forma directa con la productividad y llega a motivar por lo que es proporcional al costo, ya que el objetivo principal es mejorar el desempeño y determinando qué aspectos. De esta forma se obtiene una política clara, medible y comparable. La extensión y cobertura se debe enfocar de forma que no afecte el trabajo en equipo, motivación, equidad en el sistema de compensación.

Los incentivos individuales como comisiones y bonos sobre ventas, resultan de mejor forma cuando no incluye cooperación o trabajo en equipo, es necesario conocer la periodicidad y el monto de los incentivos. Como cualquier sistema de control se deben establecer parámetros, objetivos y forma de medirlos. Así como quién debe efectuar la recopilación de los resultados, cómo obtenerlos, cómo será el pago, quién comprobará el funcionamiento del sistema, entre otros.

3.2. Razones que justifican la evaluación del desempeño

Por lo que, las evaluaciones del desempeño son fundamentales para las retribuciones, es necesaria la evaluación del mismo, debido a:

- Es un elemento motivante al conocer los aspectos positivos de la labor del colaborador y crea desafíos al conocer los aspectos negativos
- Asigna recursos equitativamente, debido a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño
- Brinda una idea a los colaboradores de sus labores y la prioridad de las tareas que realizan

- Al conocer los aspectos deficientes por medio de la retroalimentación es más fácil la corrección
- Las labores están orientadas a que los colaboradores se esfuercen, pero que resulte de la obtención de resultados deseados y son cuantificables por medio de la evaluación del desempeño
- Al haber participación del colaborador en el establecimiento de metas, existe mayor afinidad y esfuerzo en la consecución de las mismas
- Es una necesidad organizacional que con base en criterios y objetivos establecidos con anterioridad, para la detección de mejoras en la organización
- Asesora al evaluador al colaborador por medio de la entrevista de evaluación del desempeño

3.3. Modelo propuesto para la evaluación del desempeño

Debido a la importancia del factor humano se hace necesario evaluar si las tareas se realizan adecuadamente. Así como verificar el nivel de desarrollo que da como resultado acciones deficientes en las labores. La evaluación del desempeño permite ajustar aspectos internamente, ya que aporta información para el desarrollo y la efectividad de las políticas internas de la organización.

La directriz de los recursos humanos es la utilización de éstos al máximo, por lo que la evaluación del desempeño debe ser fundamento para la detección de necesidades y solventarlas por medio de la superación y el desarrollo personal.

Por medio de una correcta retroalimentación los empleados conocen las expectativas que posee la empresa y de esta forma se hacen evidentes los cambios necesarios. Para evitar aspectos subjetivos se requiere de un proceso formal, con criterios claros y sistemáticos.

Por lo que se llegó al consenso por medio de la encuesta de medición del servicio y la observación directa que al utilizar una combinación de varias técnicas de evaluación se obtiene un modelo que cumpla con las necesidades de la organización. Es necesario un método que cuantifique características necesarias para realizar la labor de ventas directas y que brinde ejemplos acerca del comportamiento de los colaboradores. Al combinar el método de escala gráfica de calificación junto al método de incidentes críticos, se obtiene un modelo que facilite la evaluación del desempeño de los ejecutivos de ventas.

3.3.1. Criterios de desempeño

Los criterios de desempeño son aspectos necesarios que los empleados competentes de una organización deben poseer. Son la base que el evaluador utiliza para analizar si el colaborador realiza adecuadamente la labor de ventas, y si conoce la importancia de la misma en el mercadeo de la organización. Por lo que son el fundamento del método de evaluación, ya que ofrecen los requisitos de calidad esperada en el trabajo que realiza el colaborador.

Al definir los criterios de desempeño se deben precisar todos los aspectos que intervienen en las ventas. Los criterios que se utilizaron para el modelo de evaluación del desempeño incluyen los objetivos, competencias y medición del servicio.

Otro aspecto importante es que se debe definir cada criterio de desempeño, y la forma de aplicarlo en el modelo de evaluación del desempeño. Al especificar cada criterio se tiene la certeza de que los resultados sean correctos y no existan problemas al analizarlos.

Por medio de la encuesta se pudo determinar con un 75% de la muestra que estos criterios son cuantificables y objetivos, así como la mayoría de la muestra percibió que es cuantificable en un 75%

Por medio de una lluvia de ideas se pudo determinar una serie de criterios relacionados con los objetivos propuestos, las competencias necesarias y la medición del servicio. Y al utilizar la matriz de priorización de criterios, se pudo determinar la importancia de cada criterio para la organización. Ya que es necesario verificar los criterios más importantes para que sean la base en la toma de decisiones respecto a los colaboradores en la organización.

3.3.1.1. Objetivos

El logro de objetivos es una herramienta para la medición de resultados y motiva un mejor desempeño individual. Los objetivos de ventas deben poseer condiciones para que sean criterios de desempeño adecuados. Una condición es ser mensurables, ya que los colaboradores deben poseer la capacidad de evaluar sus resultados según las cuotas de ventas y metas propuestas. Otra condición es ser relevantes y apropiados a la labor de ventas, así como deben ser justos y factibles. De tal forma que se deben describir adecuadamente y los colaboradores implicados deben aceptar los objetivos de ventas.

En el modelo de evaluación del desempeño los objetivos de ventas, cuya medición es cuantitativa, tienen un valor del 40% de la calificación para los ejecutivos de ventas. Debido a que la organización se dedica a la labor de ventas y es primordial alcanzar las cuotas de ventas y la captación de distintos segmentos de mercado.

Por medio de la matriz de priorización de criterios se determinó los aspectos más importantes de cada criterio relacionado a los objetivos de ventas. De tal forma que se ponderó por medio de un porcentaje cada criterio según su importancia para el modelo de evaluación del desempeño.

Tabla IV. **Criterios relacionados a objetivos de venta**

CRITERIOS RELACIONADOS A OBJETIVOS DE VENTAS (40%)	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN
1) Orientación a las metas propuestas	
1.1) Número de visitas realizadas durante el periodo de evaluación: por medio del informe semanal de visitas así como indicar el tiempo y desplazamiento, cliente visitado, tipo de visita, producto ofrecido, compromiso con el cliente. Mínimo diez visitas diarias, ya que las ventas realizadas están relacionadas con el número de visitas a clientes.	6%
1.2) Expansión de la cartera de clientes: debido a que el mercado es amplio, es necesario detectar clientes potenciales, por lo que se deben conseguir 30 clientes nuevos cada mes para mejorar la rentabilidad.	6%

Continúa Tabla IV.

<p>1.3) Preparación de entrevista: se debe prever qué decir durante la entrevista, cómo decirlo, cuándo y los medios para alcanzarlo. Así como recabar la información relacionada a la empresa, área de ventas y los productos que se deben vender.</p>	<p>3%</p>
<p>1.4) Utilización de herramientas tecnológicas asociadas a cada fase del ciclo de ventas: al utilizar herramientas apropiadas de contacto desde el teléfono, correo electrónico que se apliquen, en el proceso de venta para persuadir al cliente a la propuesta del vendedor.</p>	<p>1%</p>
<p>2) Consecucion de las metas propuestas</p>	
<p>2.1) Argumentación: el cliente debe percibir las diferencias que tienen sus productos frente a los de sus competidores. Al presentar los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios del producto o servicio. El argumento debe ser un razonamiento que debe ser claro, comprensible, preciso.</p>	<p>3%</p>
<p>2.2) Negociación: es un proceso de resolución de diferencias entre cliente y vendedor. Se aclaran dudas y ampliando los beneficios que posee el producto a ofrecer. Las propuestas incluyen el tipo de pago, el plazo, el tiempo de entrega.</p>	<p>7%</p>
<p>2.3) Tiempo empleado en el cierre de ventas: es necesario lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal luego de tres visitas. Empieza si se prepara correctamente la entrevista. Se deben plantear las preguntas adecuadas y averiguar las necesidades específicas del cliente.</p>	<p>4%</p>

Continúa Tabla IV.

2.4) Consecución de venta de productos de mayor rentabilidad: se debe promover la venta de productos con los que obtenga mayor rentabilidad como es el caso de la marca propia y no enfocarse en los productos de mayor circulación, e intensificar con los que son de la línea nueva.	4%
2.5) Seguimiento adecuado de la cartera de clientes: se debe mantener en contacto mutuo a todas las personas que han comprado, para que se mantengan activos. El seguimiento garantiza la retención del cliente a largo plazo. Con una visita mínima mensual, para rentabilizar el esfuerzo realizado y alcanzar el volumen de ventas.	6%

Fuente: elaboración propia

Tabla V. **Matriz de priorización de criterios de objetivos de venta**

CRITERIOS	Número visitas realizadas	Expansión cartera clientes	Preparación de entrevista	Herramientas tecnológicas
Número visitas realizadas		Número visitas realizadas	Preparación de entrevista El porcentaje es 4%	Número visitas realizadas
Expansión cartera clientes			Expansión cartera clientes	Expansión cartera clientes
Preparación de entrevista				Preparación de entrevista
Herramientas tecnológicas				
Argumentación				
Negociación				
Tiempo cierre ventas				
Productos rentables				
Seguimiento				

Continúa Tabla V.

Argumentación	Negociación	Tiempo cierre ventas	Productos rentables	Seguimiento cartera clientes
Número visitas realizadas	Negociación	Número visitas realizadas	Productos rentables	Número visitas realizadas
Expansión cartera clientes	Expansión cartera clientes	Tiempo cierre ventas	Expansión cartera clientes	Seguimiento cartera clientes
Preparación de entrevista	Negociación	Tiempo cierre ventas	Productos rentables	Seguimiento cartera clientes
Herramientas tecnológicas	Negociación	Tiempo cierre ventas	Productos rentables	Seguimiento cartera clientes
	Negociación	Argumentación	Argumentación	Argumentación
		Negociación	Productos rentables	Negociación
			Tiempo cierre ventas	Seguimiento cartera clientes
				Seguimiento cartera cliente

Fuente: elaboración propia

3.3.1.2. Competencias

Al requerir empleados multicompetentes debido al entorno laboral cambiante es necesario contar con características definidas para la eficacia en las funciones a desempeñar. La palabra competencia se asocia a disputa o rivalidad pero en la actualidad, se vincula con aptitud idoneidad. De los trabajos de McClelland se sustrajo un nuevo sistema de medición que predijera un aspirante con mejores habilidades, desarrolló el BEI (Behavioral Event Interview) basado en la entrevista de incidentes críticos y el TAT (Test de Apercepción Temática)

Hay una relación entre ciertas características que poseen las personas y el mejor nivel de resultados. Una competencia es una mezcla de atributos que se identifican de los comportamientos de los empleados y capacitan para obtener un desempeño excelente. Se limita el análisis de competencias en la actualidad o ya sea en el futuro.

Existen dos tipos de competencias:

- ✓ Las competencias de umbral que detectan los requisitos mínimos para realizar una función.
- ✓ Las competencias diferenciadoras destacan lo que los colaboradores requieren para obtener el éxito.

Por lo que el modelo de evaluación del desempeño utiliza competencias diferenciadoras y competencias de umbral.

La evaluación de las competencias, cuya medición es cualitativa y tiene un valor del 30% para los ejecutivos de ventas, se llevará a cabo luego de la identificación respectiva de cada competencia necesaria en los vendedores.

Por medio de la matriz de priorización de criterios se pudo determinar los aspectos más importantes de cada criterio. De tal forma que se ponderó por medio de un porcentaje a cada criterio según su importancia para el modelo de evaluación del desempeño.

Tabla VI. **Criterios relacionados a competencias**

CRITERIOS RELACIONADOS A COMPETENCIAS (30%)	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN
Planeación adecuada orientada a corto y largo plazo	
1.1) Búsqueda constante de información relacionada al mercado y competencia: es necesario conocer los mercados objetivo, producto, precio, canales de distribución, publicidad, promoción de ventas relacionados con la competencia.	2%
1.2) Análisis detallado de la cartera de clientes: que incluye clasificarlos en A, B, C que indica distribuidores, intermediarios, consumidores finales así como valorar su potencial, recabar la mayor cantidad de información del cliente.	3%
1.3) Gestión correcta del tiempo: debido al organizar el trayecto en función de distancias, objetivo de la visita, quejas ya que se atienden de forma rápida y personal por teléfono o ya sea por Internet.	3%

Continúa Tabla VI.

<p>1.4) Elaboración de informes de ventas: debe incluir aspectos como el tiempo y desplazamiento, cliente visitado, producto ofrecido, compromiso adquirido con el cliente, tipo de visita, origen de la visita.</p>	<p>3%</p>
<p>2) Desarrollo de estrategias</p>	
<p>2.1) Conocimiento del producto: se deben hallar puntos de venta al analizar el producto relacionando las necesidades del cliente. Conocer aspectos distintivos, los componentes, los beneficios de cada producto entre los productos de mayor circulación y los que se espera impulsar.</p>	<p>6%</p>
<p>3) Comunicación asertiva con los clientes orientado a la cordialidad</p>	
<p>3.1) Comunicación con los clientes orientada a la cordialidad: la comunicación es la herramienta más importante que debe dominar el profesional de venta. Debido a que se deben conocer las necesidades para satisfacerlas con los argumentos adecuados. El contenido debe ser comunicable, y el lenguaje se adapte al receptor.</p>	<p>4%</p>
<p>3.2) Dominio de técnicas de comunicación: la comunicación verbal debe ser clara, precisa, sencilla, descriptiva, dinámica, positiva. La comunicación no verbal incluye la modulación de aspectos como gestos de la cara, vestimenta, el tono de voz, dicción, la mirada.</p>	<p>4%</p>
<p>4) Visión orientada a valores</p>	

Continúa Tabla VI.

4.1) Adhesión a normas y políticas de la empresa: los fundamentos como los valores, normas, políticas que una ética empresarial debe proponer están dirigidos a la organización, así como que tenga sentido y sea eficaz de adaptarse a los miembros de la organización.	2%
4.2) Lealtad y sentido de pertenencia: es depositar confianza en las personas con las que nos hemos interrelacionado y en especial con la organización en la que labora. Es responder con fidelidad los compromisos adquiridos.	2%
4.3) Autocontrol: es la capacidad de controlar nuestro comportamiento y emociones de forma de elegir lo correcto. Está dentro de un conjunto de capacidades para soportar problemas y adversidades, siendo realista, objetivo.	1%

Fuente: elaboración propia

Tabla VII. **Matriz de priorización de criterios de competencias necesarias para la labor de venta**

CRITERIOS	Información mercado	Análisis clientes	Gestión tiempo	Informes ventas	Conocimiento producto
Información mercado		Análisis clientes	Información mercado	Informes ventas	Conocimiento producto
Análisis clientes			Análisis clientes	Análisis clientes	Conocimiento producto
Gestión tiempo				Gestión tiempo	Gestión tiempo
Informes ventas					Conocimiento producto
Conocimiento producto					
Comunicación a cordialidad					
Dominio comunicación					
Adhesión normas					
Lealtad					
Autocontrol					

Continúa Tabla VII.

Comunicación a cordialidad	Dominio comunicación	Adhesión normas	Lealtad	Autocontrol
Información mercado	Dominio comunicación	Adhesión normas	Lealtad	Información mercado
Comunicación a cordialidad	Dominio comunicación	Análisis clientes	Análisis clientes	Autocontrol
Comunicación a cordialidad	Dominio comunicación	Gestión tiempo	Gestión tiempo	Gestión tiempo
Informes ventas	Dominio comunicación	Informes ventas	Informes ventas	Informes ventas
Comunicación a cordialidad	Conocimiento producto	Conocimiento producto	Conocimiento producto	Conocimiento producto
	Comunicación a cordialidad	Adhesión normas	Comunicación a cordialidad	Comunicación a cordialidad
		Dominio comunicación	Lealtad	Dominio comunicación
			Adhesión normas	Autocontrol
				Lealtad

Fuente: elaboración propia

3.3.1.3. Medición del servicio

La medición del servicio se llevará a cabo luego de la identificación respectiva con un valor del 30% para los ejecutivos de ventas. El servicio es un proceso en el que su valor depende de la percepción personal en comparación con las expectativas que el cliente tiene del servicio que espera obtener. La calidad del servicio debe ser un elemento diferenciador que ofrezca ventaja competitiva a la organización.

Satisfacción = percepción/expectativa

La calidad del servicio se evalúa antes, durante y después de la venta de un producto. De tal forma que las mediciones del servicio deben ser al comprobar la homogeneidad del servicio, identificar las fortalezas y debilidades, cuantificar los logros, aumentar el conocimiento de la calidad del servicio.

- Las medidas internas están relacionadas con el desempeño y los procesos dentro de la organización.
- Las medidas externas son los componentes de servicio que son percibidos por los clientes.

Por medio de una encuesta de medición del servicio realizada a los clientes, se pueden determinar los resultados de la forma en que se atiende a los clientes y si el servicio ofrecido es el adecuado para el crecimiento de la organización. Ya que ofrece datos cuantitativos que son confiables, válidos y útiles para detectar errores en el servicio ofrecido a los clientes.

Por medio de la matriz de priorización de criterios se pudo determinar los aspectos más importantes de cada criterio relacionado a la medición del servicio. De tal forma que se ponderó por medio de un porcentaje a cada criterio según su importancia para el modelo de evaluación del desempeño.

Tabla VIII. Criterios relacionados a medición del servicio

CRITERIOS RELACIONADOS A MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE (30%)	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN
1) Cortesía: la cortesía es toda demostración o acto que manifiesta atención, respeto hacia otra persona. Es una característica de los buenos vendedores y logran mejores relaciones comerciales, debido a que son bien recibidas y dan una buena impresión de la empresa que representan y de ellos mismos.	4%
2) Atención rápida y personal: es tan importante la rapidez al comunicarse, persuadir como saludar de forma correcta a las personas. Debido a que al cliente le gusta ser percibido, que se le dé un saludo ameno así como cualquier servicio especial que cumpla con sus necesidades.	4%
3) Confiabilidad: capacidad de una persona de realizar una función de la manera prevista, así como que no ocurra un incidente en un periodo determinado de tiempo y bajo condiciones indicadas.	3%
4) Simpatía: es la capacidad de percibir la situación de manera similar al cliente, de forma que implique participar, preocuparse, así como tratar de aliviar los sentimientos negativos.	2%

Continúa Tabla VIII.

5) Persistencia: entrega intensa a una actividad que en este caso es vender, así como enfocarse hasta alcanzar el objetivo propuesto ya que ocupa todo el tiempo disponible y la energía para alcanzarlo.	5%
6) Disponibilidad: es el tiempo que es capaz de realizar una función de forma activa y eficiente, que en este caso es resolver dudas y poder satisfacer las necesidades que requiere el cliente.	2%
7) Flexibilidad: es la capacidad que tiene el vendedor de adaptarse a nuevas situaciones y brindar un servicio que demuestre el interés por lograr la satisfacción del cliente por un servicio especializado y detallado.	2%
8) Estabilidad emocional: es el producto del equilibrio interior, lo que se considera aspectos positivos o negativos, y la trascendencia que se le da a cada aspecto. Está relacionado con el equilibrio, tranquilidad, paciencia, control de emociones y de impulsos.	2%
9) Empatía: es la capacidad de percibir y sentir directamente lo mismo que la otra persona sin compartir su visión de las cosas, sino poder asesorar a los clientes respecto del producto que mejor satisfaga sus necesidades.	4%
10) Profesionalismo: es la forma en que se describen las prácticas, comportamientos, actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, mesura, objetividad y la efectividad en el arte de vender. Condiciona aspectos de apariencia así como actitudes morales y éticas.	2%

Fuente: elaboración propia

Tabla IX. **Matriz de priorización de criterios de medición del servicio**

CRITERIOS	Cortesía	Atención rápida y personal	Confiabilidad	Simpatía	Persistencia
Cortesía		Cortesía	Confiabilidad	Cortesía	Persistencia
Atención rápida y personal			Confiabilidad	Atención rápida y personal	Atención rápida y personal
Confiabilidad				Confiabilidad	Persistencia
Simpatía					Simpatía
Persistencia					
Disponibilidad					
Flexibilidad					
Estabilidad emocional					
Empatía					
Profesionalismo					

Continúa Tabla IX.

Disponibilidad	Flexibilidad	Estabilidad emocional	Empatía	Profesionalismo
Cortesía	Cortesía	Cortesía	Empatía	Cortesía
Atención rápida y personal	Flexibilidad	Atención rápida y personal	Atención rápida y personal	Atención rápida y personal
Disponibilidad	Confiabilidad	Confiabilidad	Empatía	Profesionalismo
Simpatía	Simpatía	Estabilidad emocional	Empatía	Profesionalismo
Persistencia	Persistencia	Persistencia	Persistencia	Persistencia
	Disponibilidad	Disponibilidad	Empatía	Profesionalismo
		Flexibilidad	Empatía	Flexibilidad
			Estabilidad emocional	Estabilidad emocional
				Empatía

Fuente: elaboración propia

3.3.2. Descripción del modelo de evaluación del desempeño

Elegir un método adecuado es vital para la cantidad y calidad de los datos obtenidos. Por lo que se elige un método sistemático, objetivo, y completo. La metodología a utilizar es la combinación de varias técnicas de evaluación, se combinó el método de escala gráfica de calificación junto al método de incidentes críticos. Esto debido a que el aspecto cuantificable del método de escala gráfica de calificación, permite tomar decisiones acerca de sueldos, transferencias, promociones. Y que por medio de la escala lista las características o factores y el rango de desempeño para cada una.

Se le califica al identificar el resultado que mejor describe el desempeño por cada característica. El método de incidentes críticos proporciona ejemplos concretos del desempeño del colaborador. Por medio del registro de la conducta, de incidentes poco comunes que identifican los comportamientos adecuados en las labores realizadas. Por lo que es necesario utilizar este método como complemento, junto al método de escala gráfica de calificación.

3.3.2.1. Plan de desempeño

En esta fase se deben determinar aspectos como: la población, el criterio de valoración y la metodología. Los criterios de valoración son las decisiones fundamentales ya que poseen carácter estratégico y estiman correctamente las dimensiones del rendimiento que serán la base para la evaluación. Al conocer estos criterios, se obtendrá en mayor medida cierto comportamiento positivo en los colaboradores.

Uno de los criterios del modelo son los resultados obtenidos, ya que es fácil de cuantificar, debido a las ventas y parte de la labor del vendedor. Se debe considerar que debido al mercado y competencia, puede afectar el desempeño pero no es determinante.

Parte de los criterios son los conocimientos y las habilidades necesarias que un vendedor posee. Uno de los aspectos que contiene la inteligencia emocional es la capacidad de solucionar conflictos, capacidad verbal y de comprender la importancia que brinda un servicio de calidad, que son parte de los criterios de medición del servicio.

3.3.2.2. Periodo de tiempo

Debido a que las evaluaciones formales se realizan en intervalos específicos, por el carácter continuo y por las cuotas de ventas se gestiona por un período de tiempo fijo y predeterminado para la evaluación del desempeño.

Por las necesidades de la empresa, se gestiona que el período de evaluación sea trimestralmente. Se realizaba anualmente, pero debido a que no se implementó eficazmente, y que las cuotas están establecidas cada tres meses se realizará en ese periodo de tiempo. Es de suma importancia la comunicación ya sea informal, o el *coaching* y el desarrollo personal influyen en la conducta del colaborador.

Ya que la retroalimentación debe ser un trabajo continuo que se realice a diario y no después de cada evaluación del desempeño. Se deben realizar de forma programada para mantener el control y comparar el desarrollo de cada individuo en la organización.

Es común la práctica que el supervisor evalúe a sus colaboradores debido a la posición que posee, ya que recibe la información del desempeño y la forma en que la ha cumplido. Otra razón es que el superior determina los objetivos así como las limitaciones existentes en el entorno laboral, por lo que puede realizar una mejor apreciación del evaluado. El responsable de realizar la evaluación del desempeño es el gerente de ventas, con el apoyo de la alta dirección para analizar los resultados obtenidos del modelo de evaluación del desempeño.

3.3.2.3. Entrevista de evaluación

La razón al comunicarse el evaluador y el colaborador es retroalimentarse acerca del desempeño realizado en un tiempo predeterminado. Por lo que el proceso debe ser bajo la filosofía de la mejora continua y no sancionar sino buscar las causas y materializarlo por un plan de mejora. Es evidente que el rendimiento de un empleado lo constituye la motivación, competencias y el entorno laboral.

El uso adecuado de la paciencia y la empatía deben ser necesarios para comunicar efectivamente las críticas dirigidas a las deficiencias y no a la autoestima del empleado. Se deben comunicar en forma clara, concisa y basada en la realidad de las metas que se cumplirán. Se utilizará la entrevista de evaluación para recalcar las mejoras y no para sancionar el desempeño alcanzado. Y para verificar el desempeño del pasado y el potencial en el futuro de los colaboradores, por medio de sesiones.

Existen tres técnicas que se pueden utilizar en la retroalimentación:

- ❖ Técnica de convencimiento: ésta revisa el desempeño del periodo evaluado. Está enfocada en el personal que lleva poco tiempo dentro de la organización, se basa en modificar la conducta y que tome cierta actitud;
- ❖ Técnica del diálogo: al hacer críticas debe ser de manera constructiva, al haber causas se obtienen reacciones defensivas que por medio de asesoría se puede mejorar;
- ❖ Técnica de solución de problemas: se utiliza al tener experiencia los colaboradores en el área en que laboran. Ya que se consultan las dificultades y que las soluciones son por medio de capacitación, asesoría o reubicación de puesto.

El diálogo al ser positivo brinda confianza y certeza de las habilidades de cada colaborador. El retroalimentar brinda un panorama de las fortalezas, y debilidades de cada empleado. Al ejemplificar aspectos del desempeño se conoce lo que se debe mejorar y los cambios necesarios. Se concluye al centrarse en mejorar ciertos aspectos y destacar aspectos positivos del desempeño.

3.3.2.4. Evaluación de los resultados

Es una fase de control que verifica los resultados obtenidos en contraposición con las metas propuestas y se verifica el éxito de la labor desarrollada por los colaboradores.

Al culminar la entrevista de evaluación y conocer las sugerencias, o las opiniones de los empleados, se determina la objetividad del modelo y si posee el enfoque positivo necesario.

Al considerar estos aspectos se detectan errores para evitar en las próximas evaluaciones del desempeño o ya sea al corregir ciertas causas. Por lo que al contar con el apoyo de la alta dirección se pueden verificar los resultados y priorizar los aspectos a mejorar, así como tomar las decisiones necesarias relacionadas con la capacitación y desarrollo, incluyendo un plan de mejora adecuado para cada criterio de desempeño en el que exista deficiencia.

3.3.3. Escalas de calificación

Una escala de calificación es una forma de medir o ya sea cuantificar los resultados obtenidos de un método determinado. La importancia radica en la clasificación adecuada de la información del modelo de evaluación del desempeño, para tomar decisiones relacionadas con la promoción, capacitación necesaria para el personal de ventas. La escala de calificación debe contener aspectos como:

- Nombre de la escala de calificación: por medio de una frase debe identificar con claridad el nombre de cada escala;
- Escala de calificación: se define por medio de una lista de distintos valores desde el mejor hasta el peor resultado obtenido por medio del modelo de evaluación del desempeño;

- Descripción de la escala de calificación: por medio de un texto explicativo que define el nombre de la escala de calificación y aspectos descriptivos de las habilidades que posee el colaborador que posee una calificación determinada.

Las escalas de calificación definen el valor de cada competencia y el objetivo en forma individual:

- Excelente (90-100) realiza más de las exigencias de su puesto, tiene comportamiento y habilidades especiales;
- Muy bueno (80-89) realiza sus funciones y ocasionalmente más de lo requerido;
- Bueno (70-79) cumple con sus funciones y responsabilidades. Su comportamiento y habilidades son consistentes con lo que requiere el puesto;
- Regular (60-69) cumple medianamente con sus funciones. Necesita supervisión y control;
- No satisfactorio (0-59) no cumple con sus funciones, y su comportamiento no es lo esperado.

3.3.4. Ventajas y limitaciones del modelo de evaluación del desempeño

Entre las ventajas que posee el modelo de evaluación del desempeño, son una combinación entre las que posee el método de escala gráfica de calificación y el método de incidente crítico. Al implementarlo adecuadamente se minimizan las limitaciones de ambos métodos, así como dar el seguimiento apropiado para corregir las deficiencias detectadas.

Las ventajas del modelo de evaluación del desempeño son:

- ✓ Determina qué tasas de aumento merece el empleado por medio del desempeño realizado;
- ✓ Tanto promociones como transferencias se basan en el desempeño alcanzado;
- ✓ Al obtener resultados insuficientes se puede utilizar la capacitación para mejorar el desempeño;
- ✓ Al detectar un potencial no aprovechado puede nominarse a un puesto mejor;
- ✓ Por medio de la entrevista al retroalimentar al colaborador se pueden sugerir acciones para mejorar la labor.

Las limitaciones que posee este modelo de evaluación del desempeño son:

- El método al ser una parte narrativa, incurre en exageraciones o en datos subjetivos que percibe el evaluado;
- El método si no se aplica eficazmente puede ser poco flexible al tomar decisiones relacionadas con el desempeño del colaborador;
- Si no posee el evaluador la capacitación adecuada, puede calificar acorde a su opinión y no con su criterio profesional;
- Si no se comprende la descripción de los criterios de desempeño, no se puede evaluar objetivamente;
- Se deben detectar los incidentes que ocurren continuamente, ya que son riesgosos a pesar que sean ordinarios.

3.4. Recopilación de información

Se deben conocer varios métodos para recopilar la información, para que sea fidedigna. Al recopilar datos se debe utilizar una gran variedad de técnicas y herramientas. Entre los métodos y herramientas que se utilizaron fueron: la lluvia de ideas, la encuesta de medición del servicio, la observación directa. Estos instrumentos se utilizan para obtener información que sea útil para el correcto desarrollo del modelo de evaluación del desempeño.

Por medio de las mediciones cuantitativas se obtuvieron números que demuestran el desempeño respecto a las ventas realizadas y la rentabilidad de la organización.

Los números comparan el resultado con los objetivos propuestos, al comparar datos se da la información del progreso y de los resultados obtenidos. Las mediciones cuantitativas son claras, compactas y directas. La recolección de datos, el análisis y la comprensión de los hechos relacionados con el tema investigado, son la información primaria que se recolectó por medio del trabajo de campo.

Es necesario conocer la forma en que afecta el modelo de evaluación del desempeño a los colaboradores y la forma en que se debe adaptar a las necesidades de la organización. Así como información secundaria que está relacionada a investigaciones previamente realizadas. Desde la detección de la necesidad de mejorar el método de evaluación del desempeño, hasta la realización del modelo de evaluación del desempeño, se ha contado con distintas herramientas y métodos que han brindado la información para mejorar el clima organizacional. Para brindar capacitación y mejora a los colaboradores deficientes en ciertos aspectos en la labor de ventas.

3.4.1. Métodos de recopilación de información del modelo de evaluación del desempeño

El objetivo de los distintos métodos y herramientas es obtener información que mejore el modelo de evaluación del desempeño de las necesidades de la organización. Debido a la naturaleza de la información se utilizó la lluvia de ideas, la encuesta de medición del servicio, la matriz de priorización de criterios, la observación directa.

Al realizar la lluvia de ideas se generó una lista de soluciones que se discuten y al finalizar la sesión se llega a un consenso de lo que será parte del modelo de evaluación del desempeño. Por medio de la encuesta se obtiene información de una muestra que debe ser representativa. Es una forma eficaz que reúne información del desempeño del personal. La información es objetiva, utilizable y fácil de analizar por medio de los gráficos estadísticos.

Al principio se debe identificar el propósito de la evaluación, aplicación de la encuesta, tabulación, análisis de los resultados. Es importante la forma en que se plantean las preguntas y la naturaleza de las respuestas. Se utilizan las preguntas específicas, ya que por medio de la selección de respuestas el colaborador elige y marca la que está acorde a la opinión o a la percepción.

La encuesta de medición del servicio busca detectar si los vendedores poseen la calidad necesaria en cada criterio de desempeño relacionado a la medición del servicio. La matriz de priorización de criterios evalúa varias opciones y toma decisiones basadas en los criterios calificados. Se utiliza cuando los criterios son múltiples, complejos y fijan prioridades para tomar una decisión.

De esta forma se detectan los criterios que deben tener mayor importancia en la evaluación del desempeño, así como para tomar acciones necesarias al enfrentar deficiencias en los mismos.

Observación directa: al conocer las acciones necesarias para realizar una labor se determina la interacción entre los elementos y la forma de mejorarlos. Al observar se detecta la razón de sus acciones; es concentrarse en lo que sucede así como en los hechos que determinan la labor de ventas.

La observación ofrece información cualitativa y cuantitativa que se debe analizar adecuadamente.

3.4.2. Análisis de datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño

Al analizar la labor de ventas, se pudo detectar por medio de la observación directa que ésta persigue una metodología o estructura en su trabajo, para determinar qué actividades necesita mejorar. La estructura de la venta es la flexibilidad para utilizar sus habilidades personales. Así como las competencias necesarias para conseguir las metas propuestas y un aspecto importante para mejorar a la organización, que es la medición del servicio prestado hacia los clientes.

De forma que el cliente se sienta cómodo y que el vendedor comprenda las necesidades que presenta y por medio del producto se satisfacen. Para que el modelo de evaluación del desempeño sea eficiente, es necesario que se implemente adecuadamente, exponiendo el objetivo del mismo y capacitar al evaluador para que al analizar los resultados sea objetivo.

Uno de los fines de la evaluación del desempeño es detectar deficiencias y mejorarlas por medio de la capacitación y el desarrollo del personal de ventas. Algunas de las consideraciones necesarias para el correcto desenvolvimiento del modelo de evaluación del desempeño son:

- ✓ Recapitular el propósito de la medición, y de qué manera la misma apoyará la misión de su equipo;

- ✓ Contribuir a que su equipo entienda los puntajes, el número de respuestas, escalas de calificación, así como las herramientas utilizadas;
- ✓ Discutir el rango, señalar los mayores puntajes positivos y fijarse en los puntajes más bajos;
- ✓ Explorar los resultados, concentrándose en los intereses del grupo y los objetivos comunes;
- ✓ Priorizar las áreas de problemas a las que se quiere referir en la reunión;
- ✓ Completar una guía de planificación de acciones.

Establecer nuevos objetivos en el momento de la evaluación de los resultados de tal forma que exista una nueva dirección para la mejora de la organización. Al analizar, discutir y defender la información se debe redactar un plan de acción que abarque objetivos, plazos y recursos. Se deben resumir los resultados. Así como utilizar medios visuales como gráficos, cuadros que ilustren tendencias y comunicar resultados a los afectados.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Al desarrollar efectivamente el modelo de evaluación del desempeño se podrá aplicar a la organización, de forma que se registren los datos obtenidos durante el proceso. Se llevará a cabo un programa de capacitación acorde a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Las políticas de compensación que buscan la satisfacción en los colaboradores que se basan en los resultados obtenidos.

4.1. Implementación del modelo de evaluación del desempeño

Al detectar los problemas en la evaluación del desempeño se desarrolló un modelo basado en éstas. La implementación es gradual y explícita, para obtener una mejora dentro de la organización. Así como promover una cultura en la que la evaluación del desempeño sea parte de un proceso dinámico en el que el fin primordial es detectar deficiencias en el colaborador y mejorarlas.

4.1.1. Asignación del área de aplicación del modelo

Debido a que muchas organizaciones delegan el diseño del sistema de evaluación del desempeño, se centra la atención en la eficiencia del mismo.

Pero al ser implementado con el apoyo de varios departamentos su enfoque es más amplio, ya que se conocen los procedimientos anteriores y se espera mejoren con los nuevos objetivos del modelo de evaluación del desempeño. Por lo que el área de aplicación es el departamento de ventas conformado por vendedores departamentales, vendedores para mayoristas, vendedores para minoristas, ejecutivas de ventas.

La actividad es prioritaria y merece la atención necesaria para que en toda la organización incremente el interés y la comprensión. El aspecto operativo está conformado por el conocimiento de los evaluadores acerca del modelo de evaluación del desempeño.

4.1.2. Explicación del modelo al personal de la empresa

La gerencia promueve los cambios y comprende las dificultades y la forma de aceptarlo, ya que de esta manera el recurso humano es productivo y alcanza el éxito en las labores cotidianas. Se debe vencer la resistencia al cambio al modificar actitudes e incrementar la confianza en los encargados del cambio.

El personal debe ser parte del cambio al tener canales de comunicación efectivos y promover el reto del cambio como superación personal. Se orienta a los empleados de manera que conozcan los criterios del desempeño y la relación que poseen con la labor que realizan. Incluyendo el plan de desempeño, el período a evaluar, la entrevista y la forma de analizar los resultados.

4.2. Aplicación del modelo de evaluación del desempeño

El modelo es una combinación del método de escala gráfica de calificación junto al método de incidentes críticos. La muestra evaluada incluye el departamento de ventas que es: telemarketing, ejecutivos de ventas en el área departamental y en el segmento de mayoristas y minoristas. El modelo incluye una determinada categoría laboral, que es el área de ventas.

Se adopta el criterio de evaluación individual, ya que cada empleado posee cuotas de ventas que deben alcanzar, así como distintos segmentos de mercado. Por el carácter continuo y por las cuotas de ventas se gestiona por un período de tiempo fijo y predeterminado para la evaluación del desempeño.

Por las necesidades de la empresa, se gestiona que el periodo de evaluación sea trimestralmente. Debido a que es más efectiva la comunicación del evaluador y el colaborador al momento de la retroalimentación acerca del desempeño realizado en un tiempo predeterminado. En la evaluación los resultados se determinan con objetividad y el enfoque positivo del modelo de escala gráfica de calificación e incidente crítico. Al considerar estos aspectos se detectaron errores para evitar en las próximas evaluaciones del desempeño y corregir ciertas causas.

4.2.1. Recolección de datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño

Al realizar el proceso de evaluación y explicar los criterios de desempeño como las expectativas que posee la organización, se detectaron los siguientes aspectos:

- Al principio se destacaron aspectos positivos del desempeño de los vendedores;
- No se especificó que la evaluación es para una mejora continua y no como medida disciplinaria;
- El lugar era privado pero existieron interrupciones y creando un ambiente de desconfianza y no fluía la comunicación debidamente;
- No hubo confrontaciones sino sugerencias y críticas constructivas del desempeño alcanzado;
- Se produjeron distracciones al no ser directos en los puntos a evaluar;
- Se requiere mayor cantidad de tiempo para detectar las alternativas para solucionar problemas;
- Se requiere de mayor participación de los colaboradores para que sean partícipes del proceso;
- Al haber disposición de los evaluadores a mejorar conjuntamente con los empleados, se adquiere mayor confianza en el modelo propuesto;
- Se debe recalcar en los aspectos positivos y no solo en las deficiencias encontradas.

4.2.2. Registro de los datos obtenidos del modelo de evaluación del desempeño

En el expediente de cada colaborador se almacenan las observaciones obtenidas en el proceso de evaluación. Así como las sugerencias y el plan de desempeño a alcanzar. Los aspectos necesarios que el evaluador almacena para las evaluaciones futuras, y para detectar las mejoras en el desempeño son:

- Motivación o sea reconocimiento existente en el colaborador
- Metas, la forma de fijarlas y medirlas
- Medir el rendimiento individual y de esta forma otorgar aumentos salariales, promoción o sea reducción de personal
- Retroalimentación
- Detectar necesidades de desarrollo o sea de capacitación, así como de consejería a personas de bajo rendimiento

4.3. Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo basado en resultados de la evaluación del desempeño

El desarrollo de recursos humanos es vital en la administración de la organización, ya que abarca procesos como la capacitación, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño. Es el esfuerzo para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño de la organización. La diferencia entre capacitación y desarrollo es que en la primera se imparte conocimientos para las labores actuales y el desarrollo es un aprendizaje a largo plazo.

Al existir programas de capacitación se refuerzan aspectos como la satisfacción al cliente, mejora el análisis financiero; ya que antes constituía un costo, pero actualmente es una acción estratégica. Existen cambios en la tecnología, en la estructura organizacional, presiones competitivas, escolaridad y preparación de los empleados. La capacitación en cualquier nivel es la mejor inversión y fuente de bienestar para el personal de toda la organización, requiere un enfoque sistemático para detectar las necesidades prioritarias.

Por medio del análisis de la misión, objetivos organizacionales y los resultados de la evaluación del desempeño, un programa de capacitación y desarrollo determina el entorno externo e interno. Reconoce las necesidades y lo que se espera alcanzar, al relacionar la misión con los objetivos de capacitación se apoya la mejora en el personal. Los pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo son:

- a) Evaluar las necesidades, contenido y principios de aprendizaje obtenidos en la evaluación del desempeño;
- b) Establecer los objetivos de la capacitación y desarrollo;
- c) Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo;
- d) Implementar los métodos de capacitación y desarrollo;
- e) Evaluar los resultados alcanzados y la forma de erradicar comportamientos inadecuados.

4.3.1. Establecimiento de propósitos, objetivos de un programa de capacitación y desarrollo

El propósito general del programa de capacitación y desarrollo es impulsar la eficacia organizacional, de forma que haya mejora en la productividad de los colaboradores. Los propósitos específicos son:

- Mejorar el clima organizacional y la calidad en el servicio por medio de las conductas positivas;
- Obtener mejor personal al momento de la planeación de recursos humanos;
- Alentar la creatividad para mantener actualizado al personal de ventas.

El objetivo general del programa de capacitación y desarrollo es preparar al personal para sus labores y modificar actitudes para incrementar la motivación. Los objetivos específicos son:

- ✓ Actualizar los conocimientos en áreas especializadas;
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento dentro de la organización;
- ✓ Brindar información relacionada a los objetivos de la organización, normas;
- ✓ Elevar el rendimiento individual y colectivo en la organización.

4.3.2. Métodos de capacitación y desarrollo

La forma de impartir la capacitación se debe realizar de manera que proporcione información al personal y ejemplifique circunstancias para corregirlas al momento de que ocurran. Debido a la dificultad de las labores cada vez es necesario contar con programas que impartan conocimientos y habilidades interpersonales relacionadas con el mercado y con los clientes.

4.3.2.1. Representación de funciones

Los temas a tratar son detectados en la labor de ventas, como problemas o por sugerencia de los colaboradores. No se escucha a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, sino los participantes lo ponen en práctica. Así como establecer una situación específica que puede ser real o simulada, de tal forma que permite la improvisación y la naturalidad en la toma de decisiones. Se utilizó para enseñar habilidades: cómo manejar quejas, solucionar dudas, comunicación eficaz, estilos de liderazgo y negociación, que son los aspectos relevantes en la labor de ventas.

Debido a que la cartera de clientes es extensa y cada cliente posee distintas necesidades, se debe contar con varias opciones para conseguir la satisfacción y la lealtad de los mismos. Por lo que el colaborador desarrolla habilidades de toma de decisiones, y se pueden discutir las reacciones de los colaboradores y la forma en que pueden mejorarlas.

4.3.2.2. Utilización de videos

Es útil para empresas pequeñas debido a su bajo costo, es un método común que al ser enfocado en la dirección adecuada contribuye al mejoramiento de la organización. Es flexible y exitoso al ser utilizado adecuadamente, ya que luego de observar el video se deben aclarar dudas y analizar detenidamente ciertos aspectos que se observaron durante el video.

Así como ilustra comportamientos deseados en situaciones que se presentan en los videos, también identifica habilidades interpersonales respecto: a corrección del desempeño inaceptable, manejo de quejas, mejora hábitos de ventas, aspectos relacionados con el segmento del mercado y cómo captarlo, cómo manejar conflictos, orientación a los nuevos empleados. La duración depende del video y posee flexibilidad, dependiendo del tiempo que posee la gerencia, ya que se realizaba el día sábado durante dos horas, por tres meses.

En el área de ejecutivas de ventas se realizaba en un tiempo de dos horas, los días miércoles durante tres meses. Es importante que se proporcione capacitación en servicio al cliente, ya que instruye en habilidades que satisfagan o que superen las expectativas del cliente. Las habilidades son en comunicación para escuchar, para el reconocimiento de necesidades y las diversas exigencias de los clientes.

4.4. Desarrollo de políticas de compensación basado en resultados de la evaluación del desempeño

La razón del desarrollo de políticas de compensación, es por la naturaleza desafiante y difícil por los elementos, así como el impacto en las metas de la organización. Se define como el pago total realizado por una labor o en muchos casos un servicio. El propósito primordial es el de atraer solicitantes luego retenerlos, motivarlos y que mejoren su desempeño al tener políticas de compensación integrales.

La compensación directa es por medio de sueldos, incentivos y la compensación indirecta es prestaciones al personal. Es necesario conocer si la compensación actual es acorde con las tendencias del mercado nacional y eventualmente el internacional. En un sistema de incentivos económicos, la idea principal es mejorar el desempeño individual de una organización. Así como el facilitamiento del reclutamiento, selección y retención del personal.

Se debe combinar los incentivos para realizar un programa integral de remuneración. La venta de un número establecido de artículos durante un período predeterminado se utilizó para el cumplimiento de metas.

El pago se determina en una combinación de cantidad y excelencia para garantizar el mantenimiento de una alta calidad en el servicio. El fin que persigue es un incremento en la productividad y un decremento en los costos laborales. Se establecieron objetivos, requisitos de participación, criterios de desempeño, sistema de pago, para que lo comprendan los involucrados.

4.4.1. Compensación económica directa

Es el pago más conocido ya que incluye sueldos, comisiones y bonos. Uno de los mayores dilemas es balancear la recompensa por el desempeño realizado, ya que según la percepción del receptor, puede ser inadecuada la compensación. Por lo que se buscó la equidad, que es trato justo y ecuánime entre los colaboradores. La equidad puede ser externa o interna, al obtener compensaciones parecidas en distintas organizaciones se crea la equidad externa y si es parecido entre compañeros de trabajo que realizan las mismas labores es equidad interna.

Para los empleados equidad es sinónimo de experiencia y desempeño; para los equipos es debido a la productividad. El que toda organización utiliza es el individual por medio de la evaluación del desempeño.

Los factores que influyen directamente en toda compensación individual son: la organización, mercado laboral, puesto y el empleado. Una política de compensación bien estructurada direcciona, de tal forma, que contrata a los mejores empleados, los motiva para permanecer en sus empleos. Así como influye en el comportamiento para obtener un plan estratégico.

4.4.1.1. Comisiones

Se establece en la percepción fija más porcentajes; este sistema contempla que se puede percibir un porcentaje del precio de venta de los artículos vendidos. Se requiere un balance entre compensación mensual y porcentaje de comisiones.

Así también, es retribuir por medio de una proporción determinada del volumen de ventas, ya que los costos de venta son proporcionales al volumen de negocio. Es un pago característico de un empleado, que se obtiene por porcentaje sobre el volumen de ventas alcanzado individualmente, y de carácter comercial. Los beneficios de las comisiones son la facilidad del indicador cuantitativo y el objetivo de rendimiento, que es la cifra de venta lograda. Así como refuerza la percepción de que si se supera el estándar se recompensa monetariamente.

Las comisiones no comprometen a largo plazo a la empresa, por el pago variable a comparación del componente fijo. Una de las características más importantes por lo que se eligió este tipo de compensación, es que se percibe si se alcanza el objetivo por lo que no es un compromiso a largo plazo en la organización, así como el pago en efectivo genera mayor valor adquisitivo. Es riesgoso si el plazo de los resultados es extenso ya que involucra en los resultados distintos elementos impredecibles. Para evitar este inconveniente, se diseñó en forma trimestral revisándose mensualmente el progreso de ventas. El sistema posee el balance entre riesgo y motivación para que el colaborador acepte el reto y no se sienta presionado ante una meta improbable.

Se trata de relacionar los objetivos con los ingresos derivada de la evaluación del desempeño. El sistema va enfocado al departamento de ventas, así como un determinado volumen de ventas, la evaluación del desempeño y la referencia es de forma individual. El tipo de comisión que aplican es la fija sobre el volumen de ventas. Ya que se refuerza la venta directa y se asocia a una cuota específica. En este caso se establece desde la gerencia, y se debe cumplir de acuerdo a que sea según un tramo correspondiente a las ventas alcanzadas por medio de comisiones de índice creciente. Como lo indica la siguiente tabla.

Tabla X. **Tramos correspondientes al porcentaje de comisión sobre venta**

Ventas obtenidas (por tramo)	% obtenido (comisión)
0-100,000	1%
101,000-200,000	2%
201,000-300,000	3%
> 300,000	4%

Fuente: elaboración propia

4.4.1.2. Bonos

Se pagan cuando los empleados exceden un nivel determinado de ventas, van junto a un ingreso básico fijo estipulado en el contrato de trabajo. Es una gratificación que se otorga en ocasiones debido al excelente desempeño realizado, siendo común entre los pagos variables debido a que no se otorga en todo el período laboral sino sólo cuando sobrepase las metas planteadas con anterioridad.

En la actualidad el requisito para implementar un sistema de pago según el desempeño, es poseer un programa de evaluación eficaz. Debido al incremento de la eficiencia y la oportunidad de mejorar el poder adquisitivo, son razones válidas para manejar este tipo de compensación. Por lo que da una mejor imagen y mejora la comunicación.

Al principio se estableció que al superar en un 70% las cuotas se incentivarían en una cantidad acorde al esfuerzo alcanzado, para que posean suficiente motivación y disminuir la frustración. Los bonos se pagan trimestralmente, ya que así se establecen las cuotas de ventas.

Se refuerza el efecto motivador cuando el tiempo en hacer efectivo el incentivo son tomados en consideración así como el esfuerzo realizado, los criterios son al vender por encima de un estándar fijado y la reducción del tiempo en obtener el objetivo. El sistema utilizado fue el de Meret y Dervaux, el cual se expresa por medio de la ecuación:

$$B = B_n \left(2 - \frac{O}{R} \right)$$

En donde:

B = bono obtenido por el vendedor

B_n = bono fijado por la empresa

O = objetivo fijado por la empresa

R = resultado alcanzado por el vendedor

No es recomendable debido a la expansión de la empresa el bono con recompensa, por realización anticipada o superación del objetivo. Debido a que no hay certeza de alcanzar el objetivo y el tiempo de consecución si es necesario delimitarlo adecuadamente.

Así como el sistema OPR (objetivo-previsión-resultado) no es factible debido a que se paga debido a los pronósticos que se realicen, basados en la planificación y conocimiento del mercado que son aspectos que se deben considerar en cualquier sistema.

La planificación anual del sistema OPR, no es aconsejable ya que se desea implementar la bonificación al impulsar una línea nueva o sea una costosa debida a que es especializada.

El bono con ponderación diferenciada tampoco es recomendable debido a la variedad de productos que posee la organización y que se desea impulsar una línea nueva, ya que las otras poseen mayor aceptación o la distribución es más fácil.

La forma de minimizar el riesgo de falta de liquidez de la organización es al haber planes de comisión cambiante progresivo o regresivo según los niveles de ventas. Al ser progresivo está relacionado a la cantidad de comisiones por las ventas realizadas. Por lo que el mejor sistema es el de Meret y Dervaux, debido a las características de la organización.

4.4.2. Compensación no económica

La compensación no económica está relacionada con la satisfacción del colaborador respecto del puesto de trabajo y el entorno en el que se desenvuelve. Al convivir en un ambiente tanto físico como psicológico que satisfaga las necesidades de los colaboradores, es un factor motivador para alcanzar las metas.

4.4.2.1. Autonomía

Es primordial contar con libertad y discreción al desempeñar una labor, por lo que existe mayor responsabilidad.

La importancia de la autonomía, radica en la independencia al tomar decisiones y evita ser juzgado por el mínimo error. Requieren el apoyo, la confianza en sus habilidades y el sentido de pertenencia de los resultados alcanzados. La aplicación de la autonomía es por medio de los equipos autodirigidos.

Por lo que al aplicarla a la organización, se puede observar un cambio sustancial, debido a que esta es una principal causa en la falta de motivación en el personal de ventas. Ya que al existir intromisión en la responsabilidad de los colaboradores, no desarrollan análisis crítico de las situaciones. Poseen la certeza de que método utilizar, las decisiones a tomar, es el enfoque en que la responsabilidad es esencial para el éxito de la organización.

Para un eficiente funcionamiento es necesario contar con la capacitación adecuada. Un equipo autodirigido es el encargado de un proceso, que en este caso, es un segmento de trabajo en ventas. Al trabajar en equipo resuelven problemas, mejoran el proceso de ventas, la presentación del producto sugiere aspectos a mejorar en la comercialización de los bienes. Debe contar con la experiencia y la utilización de criterios objetivos. Es eficiente para retener, motivar y mejorar la rentabilidad de la empresa.

4.4.2.2. Retroalimentación

La información relacionada con el desempeño de la labor realizada, mejora la comunicación; motiva el cambio de conducta y refuerzo de habilidades. En las ventas la retroalimentación es tangible con el pago de comisiones.

El desafío es detectar necesidades y relacionarlas con las capacidades de los empleados y al comunicar las debilidades es fácil rectificar las actitudes y encaminar el esfuerzo. Al no haber comunicación constante no existe motivo para mejorar. En las prácticas de ventas al no conocer aspectos de los productos es difícil promoverlos por lo que es necesaria la información veraz y actualizada.

5. SEGUIMIENTO AL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN ESCALAS DE CALIFICACION

Al implementar el modelo de motivación y de evaluación del desempeño, se deberá supervisar el desarrollo de los dos modelos; aspectos relacionados a los logros que se alcanzarán con el modelo de evaluación del desempeño, los programas de capacitación y desarrollo y las políticas de compensación. Al finalizar se desarrollará un plan de mejora que determinará el progreso en la organización.

5.1. Impacto en el desempeño del personal de ventas respecto de las charlas motivacionales

Al implementar las charlas motivacionales se pudo constatar la mejora relacionada al conocimiento del cliente y las necesidades que presenta éste. Así como el conocimiento de la organización y del producto que se comercializa, y las técnicas para aumentar la motivación. De tal forma que las charlas motivacionales son parte del programa de reforzamiento, que se realizaron luego de observar el comportamiento de los miembros de la organización para determinar las necesidades.

Sin embargo, las teorías del proceso de motivación afirman que las condiciones dirigen la conducta y en los modelos de contenido de la motivación afirman que las necesidades dirigen la conducta.

Se concluye que las condiciones y las necesidades dirigen la conducta, por lo que se utiliza el reforzamiento positivo cuando se determina que es necesario persistir en una conducta. Por lo que el objetivo a cumplir es que se realice una acción y obtener una consecuencia favorable.

Alentar las acciones positivas y que la acción disciplinaria no sea drástica para evitar un ambiente nocivo dentro de la organización. Lo ideal es que la persona se automotive y de forma intrínseca se obtenga satisfacción al realizar correctamente una acción. Es fundamental la eficacia personal ya que determina la confianza, seguridad, de que una persona pueda realizar una labor y obtener el éxito en ella.

5.1.1. Análisis de los indicadores y sus resultados

El éxito radica en lograr varias ventas a un cliente y no una sola, se debe presentar de manera llamativa y convincente. Es más importante la presentación del producto que el precio o los detalles técnicos, se debe procurar promover determinados productos por el precio y su versatilidad; criterios que posee la marca Bexcellent. Se deben buscar condiciones necesarias para la automotivación tales como:

- Salud mental y emocional
- Seguridad y confianza
- Dignidad y autoestima
- Autonomía y libertad
- Desafío, excelencia, creación, aprendizaje

Todos estos aspectos son necesarios para obtener la motivación necesaria que la organización desea alcanzar permanentemente. Todo resultado de la motivación satisfecha es el goce por el trabajo a realizar. Al fomentar condiciones que promuevan la motivación, se brinda una visión que exprese la dirección, naturaleza de la organización.

Se debe sentir una identificación clara con el servicio o sea el producto que se ofrece, se mejora el desempeño al brindar autonomía cuando se realiza una labor. Así como brindar desafíos ya sea por medio de mayor autoridad o el desarrollo de habilidades. Los indicadores detectados fueron:

- Las personas sanas tienen la motivación intrínseca de desempeñarse bien cuando el trabajo tiene significado;
- Si el salario no es equitativo puede ser desmotivador, ya que el salario no es motivador;
- La motivación intrínseca puede reducirse o desmejorarse debido a una serie de factores como el temor, control excesivo, desconfianza, orientación a la atención a los motivadores extrínsecos;
- La mayoría de personas creen que su desempeño es superior;
- No detectan que su desempeño no es superior;
- Las personas que contribuyen más esperan que se les remunere mejor;
- Sin formación, las personas no aprecian los problemas asociados con el desempeño, la tendencia de los individuos a exagerar su desempeño afecta el sueldo con la contribución individual.

Los incentivos salariales pueden dar resultados satisfactorios y éstos pueden darse de la siguiente manera:

- A corto plazo
- Al realizar tareas o trabajos relacionados con la atención al cliente
- Cuando el trabajo está impulsado por las cuotas
- Cuando la labor está relacionada con la negociación

Los incentivos desmotivan cuando:

- Reducen la motivación intrínseca y el interés por el trabajo
- Al castigar y causar temor
- Al romper relaciones
- Al suscitar actuaciones que no prestan servicio a los intereses de la organización
- Al desalentar la aceptación de riesgos, creatividad, solución de problemas

5.2. Evaluación de los logros alcanzados con el modelo de evaluación del desempeño

Al aplicar el modelo de evaluación del desempeño basado en el método de escala gráfica de calificación junto al método de incidentes críticos, se obtuvo mejoras en la motivación de los colaboradores, ya que conocen los aspectos negativos de la labor desempeñada, por medio de la retroalimentación, ya que facilita la detección de deficiencias y la forma de erradicarlas, al brindar orientación a los colaboradores acerca de las labores y la prioridad de ellas.

Como la importancia de la negociación y la gestión del tiempo, son aspectos relevantes para eliminar costos y aumentar la productividad en la organización, al obtener los resultados se asignan los recursos, ya que se implementó un nuevo sistema de comisiones según el volumen de ventas fijas y los bonos según el sistema de Meret y Dervaux.

Por medio de la entrevista de evaluación se determinó la necesidad de autonomía en la toma de decisiones y asesorar al colaborador acerca de las metas a conseguir en el próximo periodo de evaluación. De esa forma existe mayor afinidad y esfuerzo en el colaborador al ser parte del establecimiento de metas.

Al identificar acciones que poseen enfoque positivo o negativo en la conducta del colaborador se pudieron detectar varias causas que afectan el desempeño. Un ambiente adecuado que promueva el desarrollo y el progreso profesional, fue una de las soluciones más apropiadas para la organización. Así como el apoyo de la gerencia, y el aumento de la motivación han sido aspectos que han trascendido para que los colaboradores mejoren su desempeño.

5.2.1. Análisis de los indicadores y sus resultados

Al implementar el modelo de evaluación del desempeño se pudo observar ciertos aspectos que mejoraron el desempeño de los colaboradores como:

- Al ser un modelo simple, generó resultados cuantitativos por medio de la escala de calificación y resultados cualitativos por medio de los incidentes críticos;

- Parte de la efectividad del método radica en la precisión en la redacción, por lo que es necesario ser conciso y veraz sin exagerar o alterar los datos;
- Debido a desafíos externos puede variar el desempeño y se pueden detectar errores en los procedimientos al realizar la labor;
- Su mayor utilidad es la retroalimentación que brinda, ya que es acerca de los acontecimientos realizados y se pueden detectar más fácilmente las causas de los problemas y sugerir soluciones conjuntamente;
- Al detectar bajo rendimiento se pueden corregir al analizar el puesto y tomar decisiones para mejorar la situación, al utilizar eficientemente el apartado de plan de mejora;
- Se pueden alcanzar los objetivos al participar el empleado en el proceso de evaluación y discutir acerca de los problemas detectados que frenan el desarrollo de la empresa;
- Se pueden aplicar técnicas de motivación positiva para respaldar al colaborador como el reconocimiento de la labor realizada;
- Al acordar los objetivos existe mayor facilidad de aceptación que al imponerlos.

Al implementar el modelo de evaluación del desempeño se pudo observar ciertos aspectos que se minimizaron tales como:

- Al ejemplificar adecuadamente los incidentes por medio del análisis de acontecimientos, se evita en la entrevista de evaluación del desempeño no detectar las causas de las deficiencias;
- Si no se especifica en el plan de mejora, las medidas preventivas o correctivas a seguir en el próximo período de evaluación, no se puede mejorar el desempeño y corregir los problemas detectados;
- Si no se complementa adecuadamente el método de escala gráfica de calificación y de incidente crítico, la retroalimentación está basada únicamente en resultados, pero también deben incluir los acontecimientos realizados por el colaborador;
- El colaborador percibe que un acontecimiento negativo repercute severamente en su evaluación del desempeño, y espera que se valore más los aspectos positivos por lo que se debe analizar cada suceso.

5.2.2. Conclusiones

La forma de conducir la entrevista debe ser al comunicar de forma directa y concreta la información, no hacer comentarios personales, estimular que el colaborador sugiera y sea parte del proceso. Y por último describir ejemplos concretos y la forma de mejorar el desempeño. La forma de criticar constructivamente es hacerlo en privado y con la integridad necesaria. No debe reflejar prejuicios, sino la crítica debe ser objetiva y al realizar retroalimentación diaria se puede aliviar la tensión que provoca.

Se pueden obtener resultados primarios como un ascenso y resultados secundarios como obtener reconocimiento, todo esto por medio de la percepción del empleado.

La labor de ventas mejora al utilizar la cortesía y amabilidad, así como el enlace correcto con el vendedor de la zona de donde se origina la llamada y el suministro de información adecuada en cuanto a tarifas. La distorsión del método se puede evitar al explicar las fuentes de distorsión para detectar qué comportamiento es aceptado y cuál no.

La importancia de la toma de decisiones con los resultados de la evaluación del desempeño por medio de la objetividad e imparcialidad, por medio de ejercicios que ejerciten la habilidad de análisis.

5.3. Evaluación de los logros alcanzados con los programas de capacitación y desarrollo basado en resultados de la evaluación del desempeño

Al analizar detenidamente los resultados obtenidos del modelo de evaluación del desempeño, se determinó la necesidad de que el personal de ventas, posea mayor cantidad de conocimientos relacionados a la organización, al segmento de mercado y a los productos que se comercializan. De esta forma se prevé que sobrepasen las cuotas de ventas.

Para la exitosa implementación se obtuvo el apoyo y participación de la gerencia. Las estructuras organizacionales que poseen pocos niveles administrativos parecen tener una distribución simple de personal y tareas.

Lo cual no es acorde a la realidad, ya que las tareas de personas y equipos crecen y se enriquecen, da como resultado que si se comparte la visión los colaboradores realizan más actividades de una manera más compleja.

El desempeño pasado de una habilidad específica requerida en un nuevo cargo ofrece información pertinente sobre la capacidad de una persona para ese cargo. Al procurar utilizar juicios objetivos pero a veces los subjetivos esclarecen algunos aspectos de decisión, lo que se obtiene en el modelo de evaluación del desempeño, que detectó la necesidad de una comunicación eficiente basada en la cordialidad y el seguimiento adecuado a la cartera de clientes.

5.3.1. Análisis de los resultados

Al proporcionar información relacionada a la labor que realiza el personal de ventas, se pudo observar ciertas mejoras. Ya que al brindar las herramientas adecuadas para su desarrollo personal relacionada al segmento del mercado, y del producto, el colaborador obtiene múltiples beneficios al igual que la organización. Los resultados de la capacitación y el desarrollo afectaron positivamente a la organización, se enumeran algunos de ellos:

- Promover la comunicación
- Eliminar costos al utilizar capacitación internamente
- Desarrollar el liderazgo
- Mejorar la rentabilidad y el conocimiento
- Promover actitudes positivas y la moral
- Identificar al personal con los objetivos de la organización
- Mejorar la relación jefe-subordinado
- Mejorar la toma de decisiones y la información de necesidades futuras

- Promover las habilidades para la promoción
- Desarrollar la confianza, autenticidad
- Mejorar la imagen y guía a una mejor comunicación
- Incrementar la productividad y la calidad
- Reducir costos
- Fomentar la comunicación y la información sobre políticas y decisiones de la empresa

Los resultados de la capacitación y el desarrollo afectaron positivamente a los colaboradores, se enumeran algunos de ellos:

- Eliminar inseguridad, incompetencia o ignorancia
- Mejorar la satisfacción y el progreso
- Mejorar el liderazgo y la comunicación
- Fomentar confianza, asertividad y desarrollo
- Promover el manejo de conflictos o la tensión
- Mejorar la habilidad de análisis y solución de problemas
- Mejorar el entorno para laborar

La propuesta de desarrollo del personal fue necesaria, ya que en la organización existía inseguridad respecto al puesto pero al mejorar la estabilidad laboral se vieron cambios en la motivación de los colaboradores y en la productividad de los mismos. Entre los aspectos positivos de proponer eficazmente el desarrollo del personal se obtuvieron los siguientes:

- Considerar las sugerencias del evaluado respecto a la mejora de competencias en las que posee deficiencia;

- Determinar un plan de desarrollo que incluya al evaluador y el colaborador;
- Identificar competencias a desarrollar;
- Coordinar nuevas tareas para el colaborador al detectar competencias potenciales en los resultados de la evaluación del desempeño;
- Una de las principales es la retroalimentación del desempeño del colaborador.

5.3.2. Conclusiones

La capacitación y el desarrollo son necesarios para guiar a los colaboradores en especial si trabajan individualmente y sin tanta supervisión, orientando a la gerencia y empleados al cambio.

Es necesario adquirir conocimientos y habilidades en un ambiente competitivo que demanda colaboradores más eficientes. En la capacitación para la fuerza de ventas se desarrollaron temas acordes a las necesidades de la organización como el conocimiento de la empresa u organización: misión, visión, políticas de ventas, principales productos y servicios, participación del mercado.

El conocimiento del producto: características, ventajas, beneficios. Y el conocimiento del mercado: conocimiento de los clientes actuales y potenciales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas) Así como de la competencia (productos, precios, material promocional, clientes que atienden) En el desarrollo del programa de capacitación y desarrollo se observó que para los colaboradores el mejor momento para adquirir conocimientos es cuando es de utilidad que se les debe aseverar que es en ese momento, debido a su crecimiento dentro de la organización.

Los colaboradores sienten que para cumplir las metas, progresan en el área en que se desenvuelven. Se requiere tiempo, dedicación para las sesiones de capacitación. Al poseer objetivos claros, concisos es más fácil evaluar la eficacia y la repercusión en la mejora de la organización.

La capacitación y el desarrollo es un proceso de cambio, ya que modifica el comportamiento mediocre en capaz o al haber un buen desempeño se otorga reconocimiento y nuevas responsabilidades. Los criterios que se consideraron para el éxito del programa de capacitación y desarrollo son: los conocimientos y el comportamiento, la reacción de los colaboradores, los resultados, entre otros.

5.4. Evaluación de los logros alcanzados con las políticas de compensación basado en resultados de la evaluación del desempeño

Al obtener sueldos fijos los colaboradores sienten seguridad y estabilidad y la forma más eficiente para incentivar la consecución de cuotas de ventas es por medio de comisiones y de bonos. Este sistema es flexible y si se dan otros incentivos puede llegar a ser oneroso para la organización y contraproducente.

La remuneración incluyó las actitudes y los objetivos superiores de la empresa. Así como valida aspectos como el conocimiento del mercado, competencia, cliente, información y las soluciones de conflictos relacionados con el cliente.

Contar con la participación de vendedores y las sugerencias del plan de ventas es parte de la correcta implementación de la política de compensación.

El sueldo no estaba correctamente distribuido ya que al no contar con mucho apoyo publicitario es necesario contar con las habilidades del vendedor por lo que la parte variable debe ser mayor. De un 60% fijo a un 40% variable ya que actualmente es 80% fijo y 20% variable.

Al implementarla de esa forma se pudo observar la mejora en la motivación y en el desempeño de los colaboradores. Debido a que se requiere la consecución de objetivos a corto plazo relacionados con el número de visitas, clientes, volumen de ventas para la efectividad se requiere que la parte variable sea elevada. El sistema debe explicarse y desglosarse de forma que exponga los elementos:

- Sueldo fijo: cuando es parte de la planilla de la organización, se debe tomar en cuenta que debe ser mayor al salario mínimo y que proporcione seguridad;
- Comisiones: se calculan de acuerdo a un porcentaje y a las cuotas de ventas;
- Bonificación: según la eficacia en el cumplimiento de los objetivos en cuotas de ventas y en el número de visitas. Debido a que hay relación entre ventas obtenidas y las visitas, respecto a la cuota de venta, no se deben plantear metas por debajo de los costos y que no superen el límite que existe en el mercado. Así como el objetivo es mensual y la bonificación trimestral.

5.4.1. Análisis de los resultados

Actualmente existen salarios mínimos que son niveles esenciales de compensación. Es importante compensar adecuadamente, ya que afecta la productividad, así como la calidad que conduce al ausentismo, ansiedad y desconfianza. Se debe encontrar el equilibrio entre competitividad y satisfacción por la compensación recibida.

Debido al entorno el sector de ventas la retribución es el mejor aliciente para la compensación total. Al introducir elementos de compensación variable asegura la motivación ya que recibirá mayor cantidad de ingresos y se puede controlar por la organización. La compensación bien estructurada dio como resultado:

- ❖ Establecer compensaciones acordes al mercado y que retenga al personal calificado;
- ❖ Al existir políticas de compensación atractivas es fácil atraer solicitantes capacitados que aporten favorablemente a la organización;
- ❖ La compensación debe ser acorde a la labor desempeñada y ser equitativas dentro de la organización y fuera de ella;
- ❖ Una exigencia fundamental es la eficiencia al poseer compensación equitativa;
- ❖ Fortalecer la instrumentalidad;
- ❖ Crear una percepción de equidad;
- ❖ Reforzar conductas deseables;
- ❖ Dar una base objetiva de remuneración;
- ❖ Al aumentar las responsabilidades, la experiencia puede recompensarse por el aumento de compensaciones.

La compensación bien estructurada minimizó aspectos negativos como:

- Existe un costo tanto para el colaborador como para el administrador;
- Es un sistema complejo y rígido si no se implementa adecuadamente;
- El pago puede decrecer o variar y puede retrasarse la entrega del mismo;
- Ansiedad del trabajador;
- Individualismo que reduce la colaboración;
- Desmotivación al no alcanzar los objetivos;
- Orientación a corto plazo pero sin innovar pero identificables en resultados;
- Centrarse en la venta que puede originar descuido en otras funciones;
- Los salarios pueden ser irregulares debido a cada período y la incertidumbre de la venta de los productos son estacionales o si hay renovación continuada de los productos;
- Poco interés en la experiencia, dedicación, fidelidad porque se cree que está sobreentendido;
- Hay una relación fraterna con los clientes y no es de la empresa pero se debe afianzar al dar a conocer aspectos.

5.4.2. Conclusiones

Se debe pagar a las personas lo suficientemente bien como para contratar y conservar a los que pueden ofrecer una mayor contribución. Se debe pagar acorde a los valores del mercado y aumentar a medida que crece dentro de la empresa, esto mejora habilidades y otorga una mayor contribución a la organización. Adoptar prácticas salariales que no desmotiven, no deben ser injustas ni orientadas extrínsecamente.

En la actualidad al promover capital humano se pide aspectos como: criterios de selección, capacidades mínimas deseadas, experiencia exigida.

La percepción no debe ser guía para la organización sino el correcto diseño de programas de compensación para el departamento de ventas que implique aspectos únicos como competencias, objetivos, medición del servicio. Debido a esto, el gerente de ventas se encargó de supervisar el diseño de sistemas de compensación. En la organización existe el enfoque de sueldo directo, en el que devenga un sueldo fijo a pesar de los niveles de ventas.

Al obtener los volúmenes de ventas deseados, con el diseño de una parte de sueldo y otra de comisión, así como agregar bonos en el paquete básico de compensación al sobrepasar las metas propuestas es el mejor programa integral de remuneración para D`Quisa de Guatemala. Los factores que determinan son: la calidad del servicio, cantidad de tiempo para el cierre de ventas, naturaleza del producto. Así como identificar los mejores colaboradores, la rentabilidad por cliente, rentabilidad por producto, costos de ventas, utilidad por línea de facturación.

La diferencia entre bono y comisión, es que el primero está relacionado al alcanzar un objetivo y la comisión depende de las ventas. Por lo que concluyó lo siguiente:

- ❖ Si no se alcanza el objetivo se paga menor cantidad de bonos
- ❖ Si superan el objetivo se obtendrá mayor cantidad de bonos
- ❖ Se obtiene parte del bono al obtener una parte del objetivo

Una de las fallas detectadas es que se pagaban bonos al alcanzar el objetivo en totalidad, lo que desalienta y evita alcanzar la meta. En la actualidad se paga al alcanzar un determinado nivel para que el vendedor no se desaliente sino con el ánimo que estimula superar el objetivo. El propósito principal es implicar al trabajador al realizar el mejor esfuerzo lo que incrementa la motivación hacia la labor y se refuerzan actitudes que se desean potenciar. Uno de los aspectos a mejorar es que se debe pagar un porcentaje más alto si el producto ofrece más rentabilidad.

Es aplicable la comisión en la organización debido a que es tradicional en el sector. La situación de la empresa es de expansión, por lo que es proporcional alcanzar la meta al tener atractivos incentivos; no hay tantas actividades promocionales, debido al costo y a la organización. Así como delimitar adecuadamente los pedidos aceptados y corroborar el crédito de la empresa y que no se devuelvan. Las ventas son efectivas, si se han cobrado, tomando en cuenta la mitad al recibir el pedido y la otra al cobrarlo. La resistencia a la incorporación de incentivos en los paquetes de retribución se disminuye al invertir adecuadamente el tiempo, solucionar los conflictos potenciales, permitir la participación de los involucrados y no sólo imponer por medio de la alta gerencia.

5.5. Desarrollo de un plan de mejora para el departamento de recursos humanos

Para responder ante los cambios del entorno, que cada vez son más competitivos, es necesario definir mecanismos para la mejora en el recurso humano que permitan alcanzar las metas propuestas.

Al identificar las necesidades de la empresa, se debe involucrar a las personas que otorguen el servicio que ofrece la organización.

De tal forma que contenga estrategias que definan la dirección y cómo solucionar problemas. Las estrategias deben poseer procesos más competitivos y eficaces. Poseer mayor control y seguimiento de las acciones para corregir los problemas detectados en la labor de ventas. Decidir puntos prioritarios y las acciones a realizar en un futuro, de tal forma que aumenta la eficacia y eficiencia de la organización.

5.5.1. Función de un plan de mejora

La función de un plan de mejora es detectar puntos débiles de la organización, así como determinar las debilidades y plantear las soluciones más viables. Así como desarrollar habilidades en los colaboradores, que controlen deficiencias y realicen creativamente sus labores.

Un aspecto primordial es que los colaboradores posean motivación, para que haya un mejor desempeño ya que se realiza la labor de ventas de forma óptima. Es necesaria la colaboración y la disposición al cambio para adaptarse a las nuevas situaciones dentro de la organización.

5.5.2. Partes de un plan de mejora

Al identificar las deficiencias en la organización por medio del diagrama de Ishikawa y por las encuestas, se concluyó que objetivo general es la mejora en el departamento de recursos humanos junto al departamento de ventas.

Ambos departamentos pueden mejorar estas deficiencias, ya que estos dos departamentos trabajan conjuntamente y para su correcto desempeño es necesario que ajusten el plan de mejora acorde a sus necesidades.

Por medio de la evaluación del desempeño se detectan las fortalezas y las debilidades para aprovechar las oportunidades de crecimiento que la organización otorga. El responsable es el gerente de recursos humanos junto con el gerente de ventas, ya que las mejoras están enfocadas en el departamento de ventas. Al implementar el plan de mejora se deben realizar los ajustes necesarios, vigilar y asegurar las primeras acciones y resultados.

La priorización es acorde al plazo de tiempo de arranque del plan de mejora. El plazo es durante un año, según el impacto y el cumplimiento de metas se puede formalizar permanentemente. Las partes del plan de mejora se enumeran de acuerdo a las necesidades de la organización:

- a) Elaborar un perfil personal en el que se aclaren aspectos como actitudes, logros, valores personales;
- b) Desarrollo de metas profesionales a largo plazo, en el que se debe establecer metas profesionales y aspectos como toma de decisiones;
- c) Análisis del entorno de amenazas y oportunidades en el que incluye aspectos como factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, mercado de trabajo y competencia;
- d) Análisis de las fortalezas y debilidades personales que incluyen habilidades técnicas, las cuales son necesidades para supervisores;
- e) Desarrollo de opciones profesionales estratégicas, se debe basar la estrategia en aprovechar las oportunidades;

- f) Prueba de congruencia y selecciones estratégicas, los valores o intereses personales deben estar relacionadas con la estrategia a adoptar;
- g) Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo;
- h) Desarrollo de planes de contingencia, debido a condiciones de incertidumbre se deben elaborar planes con supuestos diferentes;
- i) Instrumentación del plan profesional;
- j) Supervisión del progreso.

Tabla XI. **Plan de acción**

Perfil personal	Objetivos profesionales a corto plazo	Metas profesionales a largo plazo	Fechas y horas	Obstáculos a ser superados	Recursos disponibles	Informes sobre mediciones o progresos
Nombre, apellido	Cuotas de venta trimestrales	Cuotas de venta anuales	Periodo mensual	Naturaleza de clientes, competencia	Información del producto, del segmento del mercado	Se realizarán mensualmente

Fuente: elaboración propia

Tabla XII. **Revisión de avances de desempeño**

REVISIÓN DE AVANCES DE DESEMPEÑO											
MES											
E	F	M	A	MA	J	JU	AG	S	O	N	D
Cuotas de ventas, porcentaje de ganancia por cada producto vendido, número de visitas realizadas, aumento de cartera de clientes. Todos estos aspectos serán evaluados mensualmente y se hará un recuento trimestralmente para evaluar si se alcanzo las cuotas pactadas.											

Fuente: elaboración propia

Por lo que se deben conocer las necesidades de los empleados ya que son distintas, por lo que no se debe retribuir solo satisfaciendo las necesidades de orden menor sino buscar un consenso de lo que es necesario mejorar. Se disipan los problemas al explicar el procedimiento, la aplicación, los posibles errores y las preguntas frecuentes.

Una herramienta eficaz fue realizar ejercicios entre los evaluadores y detectar por medio de la práctica las fuentes de distorsión. Y brinda seguridad, experiencia a los evaluadores antes de aplicar el modelo de evaluación del desempeño. Un aspecto relevante para el evaluador es la retroalimentación, ya que de ahí se consolida el plan de acción a seguir. Al implementar varios tipos de remuneración tomando en cuenta aspectos como el mercado y niveles de responsabilidad. Por medio de la evaluación del desempeño se compensan las contribuciones y el desempeño realizado.

El reparto de utilidades se aplicará por medio del pago base, retribuciones al desempeño, lo que logra la satisfacción económica de los colaboradores. Los tres sistemas son complementarios debido a que reflejan diferentes factores de la situación de la organización.

Aspirar a un sistema completo, simple, que motive constantemente debe ser prioridad para toda organización. El pago base motiva a mejorar las labores desarrollando habilidades y responsabilidades. La remuneración al desempeño es la mejora en la labor realizada. La relación satisfacción/desempeño está relacionada con que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral.

Al otorgar retribuciones económicas, sociológicas, psicológicas y ser consideradas equitativas se obtiene satisfacción en los colaboradores los cuales perciben que las retribuciones son proporcionales al desempeño. El nivel de satisfacción desencadena compromiso y esto influye en el esfuerzo que da como resultado el desempeño alcanzado. Es una relación directa entre motivación-desempeño-satisfacción-esfuerzo, ya que las conductas de pertenencia organizacional son las acciones que promueven el éxito en la organización. Se basa en la cooperación al realizar labores adicionales, ser partícipe del proceso de mejora.

CONCLUSIONES

1. Se estableció un modelo de motivación por medio de conferencias, técnicas audiovisuales, incentivos económicos que fortalecen los motivos trascendentes de los colaboradores. El modelo posee criterios relacionados a la labor de ventas y un análisis de los resultados de forma que se retroalimente y capacite de acuerdo a lo detectado.
2. Al realizar encuestas se constató que el problema principal era la baja calidad en los aspectos motivacionales, ya que cada persona se motiva de diferente manera y desencadenaba en bajos resultados en la evaluación del desempeño. Las soluciones se desarrollaron en los programas de capacitación y desarrollo así como las políticas de compensación.
3. El modelo de evaluación del desempeño está basado en el modelo de escala gráfica de calificación e incidentes críticos. Al contar con un plan de desempeño, el período a evaluar evita la desorganización; así como al realizar la entrevista de evaluación logra un consenso con la retroalimentación y materializarlo con el plan de mejora.
4. Con el modelo de evaluación utilizado anteriormente por la gerencia, no evaluaba todos los aspectos de la labor de ventas; no se podían detectar las deficiencias. Ya que debido a la naturaleza de la organización los criterios de desempeño están relacionados con los objetivos de ventas, competencias, medición del servicio.

5. Debido al impacto de la motivación en la mejora de los resultados en la evaluación del desempeño, se combinaron varias teorías como impulsos motivacionales, la teoría de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo E-R-G de Alderfer, la ley del efecto, el modelo de expectativa, la teoría de equidad.
6. Un programa de capacitación y desarrollo bien estructurado determina el entorno externo e interno. Por medio de la representación de funciones y la utilización de videos se desarrollan habilidades en el colaborador para expandir la cartera de clientes, la negociación y mejorar la actitud del servicio al cliente.
7. Por medio de la capacitación oportuna los colaboradores conocen el segmento de mercado, los productos que comercializan.
8. Por medio del sistema de comisiones, según el sistema de Meret y Dervaux, se obtuvo mayor motivación en la consecución de metas. Así como la autonomía en la labor de ventas y la retroalimentación pertinente.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar aspectos motivacionales que trascienden en los colaboradores, desencadenando en satisfacción por la labor realizada, creando un alto grado de pertenencia y lealtad hacia la organización.
2. Por lo que se debe reforzar la conducta de servicio al cliente, ofrecer un servicio de calidad y crear la diferencia en el entorno de ventas.
3. La capacitación debe ser constante para los evaluadores, implementándose adecuadamente el método de representación de funciones y utilización de videos. Así como el análisis de los resultados no posean distorsión respecto a prejuicios del evaluador, sino acorde a las expectativas de la organización. Para alcanzar el fin que se persigue, que es la mejora en el personal de ventas.
4. Realizar el recuento de acontecimientos constantemente al acercarse la entrevista de evaluación, de esta forma el empleado percibirà que el evaluador realiza la labor, no como mejora contínua sino como elemento disciplinario, esto que no permite que el colaborador mejore, sino que adopte una postura defensiva y que no acepte las propuestas de mejora por parte del evaluador.

5. Las promociones y transferencias se deben aplicar conforme a los resultados obtenidos en el modelo de evaluación del desempeño, ya que el evaluador debe ser objetivo y analizar estos aspectos junto a la gerencia para tomar decisiones acertadas respecto al colaborador.
6. Informar de las mejoras en la organización al personal, para evitar la resistencia al cambio y crear una cultura organizacional en la que es común que los cambios incluyan aspectos positivos al desarrollo de la organización, y por consiguiente a los colaboradores y a su desempeño.
7. Es necesario desarrollar habilidades analíticas en los colaboradores, así como brindar autonomía al colaborador, éste posee la seguridad para actuar y desarrollar los motivos trascendentes respecto a la labor que realiza, y escuchar las sugerencias por medio de la retroalimentación.
8. En la política de compensación se debe enfatizar que se aplica para la consecución de objetivos específicos, y que se remunera al momento de alcanzar las metas y no a los resultados obtenidos, ya que la organización ofrece seguridad por medio del sueldo fijo, pero por medio de las comisiones y bonificaciones se recompensa adicionalmente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARRÚÉ ÁLVAREZ, Luis Pedro. "Análisis de Puestos y salarios y propuesta de un modelo de evaluación del desempeño, para una empresa de pinturas" Trabajo de Graduación. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: 2008.130 p.
2. BADER E, Gloria y otros. *La medición del desempeño de un equipo*. 4a. ed. Argentina: Juan Granica S.A, 2004. 113 p.
3. BARRIOS SANDOVAL, Sergio Roberto. "Reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, para una empresa que se dedica a la manufactura de artículos de piedra" Trabajo de Graduación. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2009 .167 p.
4. CASTILLO SASTRE, Miguel Ángel; AGUILAR PASTOR, Eva María. *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill, 2003. 413 p.
5. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10a. ed. México: McGraw-Hill, 2005. 647 p.
6. FERREIRO, Pablo; ALCÁZAR, Manuel. *Gobierno de personas en la empresa*. España: Ariel, 2002. 309 p.

7. FLORES DEL CID, Leilibeth. "Implementación de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa consultora de Recursos Humanos" Trabajo de Graduación. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: 2003. 144 p.
8. FOURNIES, Ferdinand F. *Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento.* España: McGraw-Hill, 1991. 206 p.
9. GARCIA NAVARRO, Antonio y otros. *Dirección de la fuerza de ventas.* 2a. ed. España: ESIC, 1999. 302 p.
10. HELLRIEGEL, Don y otros. *Administración. Un enfoque basado en competencias.* 11a. ed. México: Cengage Learning, 2009. 627p.
11. KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global.* 12a. ed. México: McGraw-Hill, 2004. 794 p.
12. MENDOZA AJCOJÓN, Raúl. "Análisis de puestos y propuesta para Un sistema de evaluación del desempeño, para una empresa productora de muebles" Trabajo de Graduación. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: 2009. 133 p.
13. MONDY R, Wayne; NOÉ, Robert M. *Administración de Recursos Humanos.* 9a. ed. México: Pearson, 2005. 560 p.
14. WERTHER B, William; DAVIS, Keith. *Administración de personal y Recursos humanos.* 4a. ed. México: McGraw-Hill, 1999. 485 p.

15. WOLFORD ESTRADA, María Martha. "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano y medición de la satisfacción del cliente en la empresa Editores Siglo XXI" Trabajo de Graduación. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: 2007. 162 p.

APÉNDICES

ENCUESTA

Género	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad	Menor de 20 años	<input type="checkbox"/>	Entre 20 a 29 años	<input type="checkbox"/>
	Entre 30 a 40 años	<input type="checkbox"/>	Más de 40 años	<input type="checkbox"/>

1. ¿Está usted conforme con el proceso de evaluación del desempeño?

SI NO

2. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

3. ¿En qué porcentaje de conformidad calificaría usted la metodología con que es evaluado el desempeño?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

4. ¿Qué problemas considera usted que afectan el método actual de evaluación del desempeño?

- Un acontecimiento negativo repercute en la evaluación prolongadamente
- Falta de calendarización en la evaluación del desempeño
- Bajo nivel de fiabilidad debido a que se percibe que la información es subjetiva

Continúa encuesta.

<input type="checkbox"/>	Poca participación en la toma de decisiones relacionado con los resultados obtenidos
<input type="checkbox"/>	Falta de retroalimentación adecuada al momento de la entrevista de evaluación
<input type="checkbox"/>	Desinformación e Incongruencias del método de evaluación del desempeño
<input type="checkbox"/>	Falta de recuento constante de los incidentes que da como resultado una labor disciplinaria en vez de mejora continua
<input type="checkbox"/>	Falta de experiencia y habilidad al analizar los acontecimientos pasados por parte del evaluador
<input type="checkbox"/>	Se percibe exageración o datos subjetivos en la evaluación del desempeño
<input type="checkbox"/>	Desorganización al momento de realizar la evaluación
<p>5. ¿Qué aspectos considera usted que afectan la motivación en el trabajo?</p>	
<input type="checkbox"/>	Tareas repetitivas y sin desafío
<input type="checkbox"/>	Falta de liderazgo eficaz
<input type="checkbox"/>	Poca colaboración entre los departamentos para alcanzar las metas propuestas
<input type="checkbox"/>	Progreso profesional limitado
<input type="checkbox"/>	Falta de apoyo en las tareas a desarrollar
<input type="checkbox"/>	Escasa información de la competencia y del mercado
<input type="checkbox"/>	Poca confianza en el producto debido al poco conocimiento del mismo y por ser especializado
<input type="checkbox"/>	Falta de seguridad del puesto de trabajo

Continúa encuesta.

Poco conocimiento de la labor de venta y del papel que desempeña en el mercadeo

Confidencialidad limitada

6. Si su respuesta anterior fue si, ¿en qué porcentaje diría usted que es motivante?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

7. ¿Considera elemento motivador los incentivos económicos?

Si No

8. Si su respuesta anterior fue si, ¿en qué porcentaje diría usted que es motivante?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

9. ¿Considera que al evaluar objetivos, habilidades necesarias para la venta, la correcta atención al cliente, son criterios cuantificables y objetivos?

Si No

10. Si su respuesta anterior fue si, ¿en qué porcentaje diría usted que es cuantificable y objetivo?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

11. ¿Cree que es necesario implementar un programa de capacitación basado en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Si No

12. ¿Cree que es necesario implementar una política de compensación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Si No

¡¡ Gracias por su tiempo!!

ENCUESTA MEDICIÓN DEL SERVICIO

Género	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
--------	---	--------------------------	---	--------------------------

- ¿Está usted conforme con el servicio recibido por parte del personal de ventas de la empresa D`Quisa de Guatemala?
SI NO
- Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?
10 % 25 % 50 % 75 % 100 %
- ¿Está usted conforme con la cortesía es un acto que manifiesta atención, respeto hacia los clientes por parte de los vendedores? ¿La comunicación es acompañada por gestos como sonrisa, leve inclinación de cabeza, o ya sea un saludo con la palma de la mano?
SI NO
- Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?
10 % 25 % 50 % 75 % 100 %
- ¿Está usted conforme con la atención rápida y personal de los vendedores? ¿El personal es rápido al comunicarse, saludar de forma correcta a las personas y ofrece cualquier servicio especial que cumpla con sus necesidades?
SI NO
- Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?
10 % 25 % 50 % 75 % 100 %
- ¿Está usted conforme con la confiabilidad del personal de ventas? ¿El vendedor realiza una función de la manera prevista, procura que no ocurra un incidente en un periodo determinado de tiempo y bajo condiciones indicadas?
SI NO

Continúa encuesta medición del servicio.

8. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

9. ¿Está usted conforme con la simpatía de los vendedores? ¿El personal de ventas cree que posee la capacidad de percibir la situación de manera similar a sus necesidades, de forma que implique participar, preocuparse, así como de tratar de aliviar los sentimientos negativos?

SI NO

10. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

11. ¿Está usted conforme con la persistencia del personal de ventas? ¿Percibe que los vendedores se entregan intensamente a la actividad de ventas, así como se enfocan hasta alcanzar el objetivo propuesto ya que ocupan todo el tiempo disponible y la energía para alcanzarlo?

SI NO

12. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

13. ¿Está usted conforme con la disponibilidad del personal de ventas? ¿Cree que utilizan adecuadamente el tiempo al ser capaces de realizar una función de forma activa y eficiente, que en este caso es resolver dudas y poder satisfacer las necesidades que posee?

SI NO

14. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

Continúa encuesta medición del servicio.

15. ¿Está usted conforme con la flexibilidad? ¿Percibe que el vendedor posee la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y brindar un servicio que demuestre el interés por lograr la satisfacción de sus necesidades y brindar un servicio especializado y detallado?

SI NO

16. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

17. ¿Está usted conforme con la estabilidad emocional que presenta el personal de ventas? ¿Está relacionado con el equilibrio, tranquilidad, paciencia, control de emociones y de impulsos?

SI NO

18. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

19. ¿Está usted conforme con la empatía de los vendedores poseen? ¿Cree que poseen la capacidad de asesorarlos respecto del producto que mejor satisfaga sus necesidades?

SI NO

20. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

21. ¿Está usted conforme con el profesionalismo presentado por el personal de ventas? ¿Ya que las prácticas, comportamientos, actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, mesura, objetividad y la efectividad en el arte de vender las aplican en el momento de la visita?

SI NO

22. Si su respuesta anterior fue no, ¿en qué porcentaje diría usted que existe la inconformidad?

10 % 25 % 50 % 75 % 100 %

¡¡ Gracias por su tiempo!!

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN E INCIDENTES CRÍTICOS

 D'QUISA de Guatemala, S.A.		
Nombre _____	Apellidos _____	
Fecha de nacimiento _____	Edad _____	
Sexo _____	Estado civil _____	
Puesto _____	Tiempo de laborar _____	
Nombre evaluador _____	Apellidos evaluador _____	
Periodo de evaluación de _____ a _____	Puesto _____	
Fecha de realización _____	Fecha de verificación _____	
Motivo de la Evaluación	<input type="checkbox"/> Promoción	<input type="checkbox"/> Capacitación
	<input type="checkbox"/> Desarrollo	<input type="checkbox"/> Compensación
	<input type="checkbox"/> Fin periodo de evaluación	
<p>Instrucciones: evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala de 1 a 5.</p> <p>1= Necesita mejoramiento, sistemáticamente no cumple las expectativas 2= Por debajo de las expectativas, en ocasiones no cumple las expectativas 3= Cumple las expectativas, cumple sistemáticamente las expectativas 4 = Por arriba de las expectativas, cumple sistemáticamente y excede ocasionalmente las expectativas 5 = Sobresaliente, supera sistemáticamente las expectativas en este factor</p>		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN OBJETIVOS DE VENTAS

CRITERIOS RELACIONADOS A OBJETIVOS DE VENTAS	ESCALA DE CALIFICACIÓN
1) Orientación a las metas propuestas	
1.1) Número de visitas realizadas durante el periodo de evaluación	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Por medio del informe semanal de visitas así como indicar el tiempo y desplazamiento, cliente visitado, tipo de visita, producto ofrecido, compromiso adquirido con el cliente. Mínimo diez visitas diarias.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.2) Expansión de la cartera de clientes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Debido a que el mercado es amplio, es necesario detectar clientes potenciales, por lo que se debe conseguir 30 clientes nuevos cada mes para mejorar la rentabilidad de la organización.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.3) Preparación de entrevista	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Se debe prever que decir durante la entrevista, como decirlo, cuando y los medios. Así como recabar la información relacionada a la empresa, área de ventas y productos que se deben vender.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.4) Utilización de herramientas tecnológicas asociadas a cada fase del ciclo de ventas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Continúa evaluación del desempeño basada en objetivos de ventas.

<p>Al utilizar herramientas apropiadas de contacto desde el teléfono, correo electrónico que se apliquen, en el proceso de venta para persuadir al cliente a la propuesta del vendedor.</p>	<p>Análisis de acontecimientos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2) Consecución de las metas propuestas</p>	
<p>2.1) Argumentación</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>
<p>El cliente debe percibir las diferencias que tienen sus productos frente a los de sus competidores. El argumento debe ser un razonamiento claro, comprensible, preciso.</p>	<p>Análisis de acontecimientos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.2) Negociación</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>
<p>Es un proceso de resolución de diferencias entre cliente y vendedor, aclarando dudas y ampliando beneficios del producto. Las propuestas incluyen el tipo de pago, el plazo, el tiempo de entrega.</p>	<p>Análisis de acontecimientos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.3) Tiempo empleado en el cierre de ventas</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>
<p>Es necesario lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal luego de tres visitas. Empieza si se prepara correctamente la entrevista, se debe plantear las preguntas adecuadas.</p>	<p>Análisis de acontecimientos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Continúa evaluación del desempeño basada en objetivos de ventas.

2.4) Consecución de venta de productos de mayor rentabilidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Se debe promover la venta de productos con los que obtenga mayor rentabilidad como es el caso de la marca propia y no enfocarse en los productos de mayor circulación.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
2.5) Seguimiento adecuado de la cartera de clientes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
El seguimiento garantiza la retención del cliente a largo plazo y renovar necesidades que se presenten. Con una visita mínima mensual para alcanzar volumen de ventas.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
<p style="text-align: center;">Plan de mejora</p> <hr/> <hr/> <hr/>	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

CRITERIOS RELACIONADOS A COMPETENCIAS	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Planeación adecuada orientada a corto y largo plazo	
1.1) Búsqueda constante de información relacionada al mercado y competencia	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es necesario conocer los mercados objetivo, producto, precio, canales de distribución, publicidad, promoción de ventas relacionados con la competencia.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.2) Análisis detallado de la cartera de clientes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Que incluye clasificarlos en A, B, C que indica distribuidores, intermediarios, consumidores finales así como valorar su potencial, recabar la mayor cantidad de información del cliente.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.3) Gestión correcta del tiempo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Debido al organizar el trayecto en función de distancias, objetivo de la visita, quejas ya que se atienden de forma rápida y personal por teléfono o ya sea por internet.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
1.4) Elaboración de informes de ventas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Continúa evaluación del desempeño basada en competencias.

2.1) Conocimiento del producto	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Conocer aspectos distintivos, los componentes, los beneficios de cada producto entre los productos de mayor circulación y los que se espera impulsar.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
3) Comunicación asertiva con los clientes orientado a la cordialidad	
3.1) Comunicación con los clientes orientada a la cordialidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
La comunicación es la herramienta más importante debido a que se debe conocer las necesidades para satisfacerlas con los argumentos adecuados.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
3.2) Dominio de técnicas de comunicación	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
La comunicación verbal debe ser sencilla, descriptiva, dinámica, positiva. La comunicación no verbal incluye aspectos como gestos de la cara, vestimenta, tono de voz, dicción.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
4) Visión orientada a valores	
4.1) Adhesión a normas y políticas de la empresa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Los fundamentos como los valores, normas, políticas que una ética empresarial debe proponer están dirigidos a la organización. Así como el sentido y la adaptabilidad.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____

Continúa evaluación del desempeño basada en competencias.

4.2) Lealtad y sentido de pertenencia	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es depositar confianza en las personas con las que nos hemos interrelacionado y con la organización con la que labora. Es responder con fidelidad los compromisos adquiridos.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
4.3) Autocontrol	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la capacidad de controlar nuestro comportamiento y emociones de forma de elegir lo correcto. Al ser realista, objetivo autónomo, responsable y maduro.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
Plan de mejora _____ _____ _____	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

CRITERIOS RELACIONADOS A MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE (30%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
1) Cortesía	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
La cortesía es toda demostración o acto que manifiesta atención, respeto hacia otra persona. Es una característica de los buenos vendedores y logran mejores relaciones comerciales.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
2) Atención rápida y personal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es tan importante la rapidez al comunicarse, persuadir. Debido a que al cliente le gusta ser percibido, un saludo ameno así como cualquier servicio especial que cumpla con sus necesidades.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
3) Confiabilidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la capacidad de una persona de realizar una función de la manera prevista, así como que no ocurra un incidente en un periodo determinado de tiempo y bajo condiciones indicadas.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
4) Simpatía	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la capacidad de percibir la situación de manera similar al cliente, de forma que implique participar, preocuparse, así como de tratar de aliviar los sentimientos negativos.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____

Continúa evaluación del desempeño basada en medición del servicio al cliente.

5) Persistencia	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la entrega intensa a una actividad que en este caso es vender. Así como enfocarse hasta alcanzar el objetivo propuesto ya que ocupa todo el tiempo disponible y la energía para alcanzarlo.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
6) Disponibilidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es el tiempo que es capaz de realizar una función de forma activa y eficiente, que en este caso es resolver dudas y poder satisfacer las necesidades que requiere el cliente.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
7) Flexibilidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la capacidad que tiene el vendedor de adaptarse a nuevas situaciones y brindar un servicio que demuestre el interés por lograr la satisfacción del cliente por un servicio especializado y detallado.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
8) Estabilidad emocional	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es el producto del equilibrio interior, lo que se considera aspectos positivos o negativos, y la trascendencia de cada aspecto. Está relacionado con el equilibrio, control de emociones y de impulsos.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____

Continúa evaluación del desempeño basada en medición del servicio al cliente.

9) Empatía	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la capacidad de percibir y sentir directamente lo mismo que la otra persona sin compartir su visión de las cosas. Y poder asesorar a los clientes respecto del producto que mejor satisfaga sus necesidades.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
10) Profesionalismo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Es la forma en que se describe las prácticas, comportamientos, actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, mesura, objetividad y la efectividad en el arte de vender.	Análisis de acontecimientos _____ _____ _____
Plan de mejora _____ _____ _____	

CALIFICACIÓN DE CRITERIOS RELACIONADOS A OBJETIVOS DE VENTAS

CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE VENTAS (40%)	PUNTUACIÓN PARCIAL	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN FINAL(Puntuación parcial* porcentaje de ponderación)
1) Orientación a las metas propuestas			
1.1) Número de visitas realizadas durante el período de evaluación		6%	
1.2) Expansión de la cartera de clientes		6%	
1.3) Preparación de entrevista		3%	
1.4) Utilización de herramientas tecnológicas asociadas a cada fase del ciclo de ventas		1%	
2) Consecución de las metas propuestas			
2.1) Argumentación		3%	
2.2) Negociación		7%	
2.3) Tiempo empleado en el cierre de ventas		4%	
2.4) Consecución de venta de productos de mayor rentabilidad			
2.5) Seguimiento adecuado de la cartera de clientes		6%	
TOTAL PUNTUACIÓN		40%	

CALIFICACIÓN DE CRITERIOS RELACIONADOS A COMPETENCIAS

CRITERIOS RELACIONADOS CON LAS COMPETENCIAS (30%)	PUNTUACIÓN PARCIAL	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN FINAL (Puntuación parcial *porcentaje de ponderación)
1) Planeación adecuada orientada a corto y largo plazo			
1.1) Búsqueda constante de información relacionada al mercado y competencia		2%	
1.2) Análisis detallado de la cartera de clientes		3%	
1.3) Gestión correcta del tiempo		3%	
1.4) Elaboración de informes de ventas		3%	
2) Desarrollo de estrategias			
2.1) Conocimiento del producto		6%	
3) Comunicación asertiva			
3.1) Comunicación cordial		4%	
3.2) Dominio de técnicas de comunicación		4%	
4) Visión orientada a valores			
4.1) Adhesión a normas		2%	
4.2) Lealtad y sentido de pertenencia		2%	
4.3) Autocontrol		1%	
TOTAL PUNTUACIÓN		30%	

**CALIFICACIÓN DE CRITERIOS RELACIONADOS A MEDICIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE**

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE (30%)	PUNTUACIÓN PARCIAL	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN FINAL(Puntua- ción parcial * porcentaje de ponderación)
1) Cortesía		4%	
2) Atención rápida y personal		4%	
3) Confiabilidad		3%	
4) Simpatía		2%	
5) Persistencia		5%	
6) Disponibilidad		2%	
7) Flexibilidad		2%	
8) Estabilidad emocional		2%	
9) Empatía		4%	
10) Profesionalismo		2%	
TOTAL PUNTUACIÓN		30%	

PUNTAJE TOTAL

Puntos de criterios de objetivos de ventas	_____	+
Puntos de criterios de competencias	_____	+
Puntos de criterios de medición del servicio	_____	=

Acorde a la puntuación obtenida, se elige la escala de calificación adecuada para calificar el desempeño individual del personal de ventas.

Excelente (90-100) realiza más de las exigencias de su puesto, tiene comportamiento y habilidades especiales.

Muy bueno (80-89) realiza sus funciones y ocasionalmente más de lo requerido.

Bueno (70-79) cumple con sus funciones y responsabilidades. Su comportamiento y habilidades son consistentes con lo que requiere el puesto.

Regular (60-69) cumple medianamente con sus funciones. Necesita supervisión y control.

No satisfactorio (0-59) no cumple con sus funciones, y su comportamiento no es lo esperado.

RETROALIMENTACIÓN

Metas de desempeño para el siguiente periodo de evaluación

❖ _____
❖ _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

- _____
- _____

Sugerencias del empleado

- ✓ _____
- ✓ _____

Parte IV: Firmas

Este análisis se basa en los acontecimientos y funciones del empleado así como del puesto

He revisado la evaluación, pero no significa que comparta el criterio y los resultados

Firma Evaluador

Firma Empleado

Firma Revisor

Firma Gerencia

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA D`QUISA DE GUATEMALA

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ DEPARTAMENTO _____		
NOMBRE DEL EVALUADOR _____ FECHA _____		
INSTRUCCIONES: Registre los acontecimientos específicos realizados por el empleado al desempeñar su labor; así como que funciones son necesarias para mejorar y en observaciones agregue las que necesita reforzar.		
FECHA	FUNCIONES	ANÁLISIS Y ACONTECIMIENTOS DEL DESEMPEÑO
	Visita periódicamente a la cartera de clientes	
	Mejora la calidad del servicio	
	Expande la cartera de clientes	
	Conoce las características del producto	
	Notifica acerca de la toma de decisiones	
	Realiza periódicamente los reportes de ventas	

	Planifica visitas constantemente			
	Recopila información del mercado			
	Colabora con los otros departamentos			
	Controla gastos de ventas			
CÓDIGO DE CALIFICACIONES:				
1	2	3	4	5
Excede ampliamente los requisitos	Por lo general, supera los requisitos	Cumple cabalmente con los requisitos	Por lo general, cumple con los requisitos	No cumple con los requisitos
OBSERVACIONES ESPECIALES DEL EVALUADOR				
FIRMA DEL EVALUADOR _____				
FIRMA DEL EMPLEADO _____				
FIRMA GERENCIA GENERAL _____				

Fuente: D`Quisa de Guatemala

