



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE VENTAS EN
LA EMPRESA “COMERCIAL FIGUEROA”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Diego José Figueroa Álvarez; Diego Sebastián García Montero.

Directora:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

A mis padres, Diego y Germania, quienes han sido un pilar fundamental y me han brindado su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria, inculcándome a ser la persona que soy. A mi hermana quien siempre me ha apoyado y motivado para culminar mis estudios.

Diego José Figueroa Álvarez

Este trabajo va dedicado principalmente a mis papás, quienes han sido un apoyo y soporte durante toda mi vida, brindándome todo su amor, comprensión y ternura. A mi hermano, para que le sirva de inspiración a la hora de empezar con su etapa universitaria y que no se rinda hasta terminarla. A mi novia Doménica, por haberme apoyado desde el día uno de habernos conocido, convirtiéndose en un pilar fundamental para mí y para no rendirme hasta conseguir cada meta u objetivo que me he propuesto.

Diego Sebastián García Montero

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a mi familia quienes me han dado su apoyo durante todos estos años de estudio de mi carrera universitaria. A mi compañero de tesis Diego García, por todo el esfuerzo, apoyo, y dedicación brindada en este trabajo. A la empresa Comercial Figueroa y sus colaboradores que nos brindaron la información pertinente y oportuna para la realización de este trabajo. Y de manera especial, a aquellas personas que aportaron brindando su apoyo, guía, esfuerzo y orientación para la culminación de la presente tesis de grado: Mariángel Figueroa, María Isabel Arteaga y Claudia Moreno.

Diego José Figueroa Álvarez

A mis papás Gabriela Montero y Diego García, quienes han sido un apoyo importante tanto económico como emocional durante mi etapa estudiantil, además de darme las pautas para mejorar continuamente como persona. A mi hermano Mateo, quien me ha acompañado y ayudado en lo que he necesitado a lo largo de mi vida estudiantil. A mi compañero de tesis Diego Figueroa, quien con paciencia y esfuerzo ha sido un apoyo para lograr llegar a este punto de mi carrera. Y, finalmente pero no menos importante, un agradecimiento especial a Doménica Ortega, quien me ha brindado toda su paciencia y apoyo incondicional, además de ser mi mayor motivación para lograr culminar una etapa más en mi vida.

Diego Sebastián García Montero

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas.....	vi
Resumen y Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO	2
1.1. La empresa y marco teórico	2
1.1.1. Historia de la empresa Comercial Figueroa	2
1.1.2. Actividad comercial y líneas de productos.....	3
1.1.3. Estructura organizativa.....	6
1.1.4. Administración del talento humano en la empresa Comercial Figueroa.....	8
1.2. Marco Teórico	8
1.2.1. Administración del talento humano.....	8
1.2.2. Importancia de la administración del talento humano.....	10
1.2.3. Funciones de la Administración del Talento Humano	11
1.2.4. Evaluación de desempeño	12
1.2.5. Importancia de la aplicación de una evaluación de desempeño	12
1.2.6. Pasos para realizar una evaluación de desempeño	13
1.2.7. Errores que se pueden cometer a la hora de realizar una evaluación de desempeño	14
1.2.8. ¿Qué es capacitación para evaluadores y cómo se realiza?.....	15
CAPÍTULO 2	17
2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	17
2.1. Metodología de aplicación.....	17
2.2. Manual de funciones.....	18
2.2.1. Extracto manual de funciones del coordinador de ventas	18
2.2.2. Extracto manual de funciones del gestor de ventas.....	20
2.2.3. Extracto manual de funciones del vendedor.....	22
2.3. Herramientas de evaluación de desempeño para el área de ventas de la empresa Comercial Figueroa	23
2.3.1. Herramienta de evaluación de desempeño coordinador de ventas	24
2.3.2. Herramienta de evaluación de desempeño gestor de ventas.....	26
2.3.3. Herramienta de evaluación de desempeño vendedor	28
CAPÍTULO 3	30

3. RESULTADOS	30
3.1. Resultados.....	30
3.1.1. Resultados coordinador de ventas	31
3.1.2. Comentarios de los evaluadores en el cargo coordinador de ventas	32
3.1.3. Resultados gestor de ventas	33
3.1.4. Comentarios de los evaluadores en el cargo gestor de ventas	34
3.1.5. Resultados vendedores	35
3.1.6. Comentarios de los evaluadores, vendedor 1	36
3.1.7. Comentarios de los evaluadores, vendedor 2	39
3.1.8. Comparativo de resultados entre vendedor 1 y 2	40
3.2. Propuesta de plan de capacitación para el gestor de ventas	41
3.2.1. Plan individual de capacitación para el gestor de ventas.....	42
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49

Índice de Figuras

Figura 1 Silicón tubo transparente ABRO.....	4
Figura 2 Foco Led E27Maviju	4
Figura 3 Monofilamento Blanco Araty	5
Figura 4 Caucho negro liso EvaSandalia.....	5
Figura 5 Taladro eléctrico TRUPER	5
Figura 6 Codo roscable Plastigama	6
Figura 7 Pintura supercaucho Indualca	6
Figura 8 Estructura organizativa de Comercial Figueroa.....	7
Figura 9 Elementos de la definición de la administración de los recursos humanos	9
Figura 10 Organigrama del cargo (coordinador de ventas).....	18
Figura 11 Organigrama del cargo (gestor de ventas)	20
Figura 12 Organigrama del cargo (vendedor)	22
Figura 13 Jefe vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas	31
Figura 14 Ideal vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas.....	32
Figura 15 Jefe vs autoevaluación, cargo gestor de ventas.....	33
Figura 16 Ideal vs autoevaluación, cargo gestor de ventas	35
Figura 17 Jefe vs autoevaluación, vendedor 1.....	36
Figura 18 Ideal vs autoevaluación, vendedor 1	37
Figura 19 Jefe vs autoevaluación, vendedor 2.....	38
Figura 20 Ideal vs autoevaluación, vendedor 2	39
Figura 21 Vendedor 1 vs. Vendedor 2: Jefe	40
Figura 22 Ideal vs autoevaluación, Vendedor 1-Vendedor 2	41

Índice de Tablas

Tabla 1 Líneas de productos de Comercial Figueroa	3
Tabla 2 Problemas presentes a la hora de realizar la evaluación de desempeño.....	14
Tabla 3 Escenarios para los que se debe capacitar al evaluador y sus respectivos componentes	15
Tabla 4 Identificación del cargo de coordinador de ventas	18
Tabla 5 Actividades esenciales del coordinador de ventas.....	19
Tabla 6 Indicadores de desempeño para el coordinador de ventas	19
Tabla 7 Identificación del cargo de gestor de ventas.....	20
Tabla 8 Actividades esenciales del cargo para gestor de ventas	21
Tabla 9 Indicadores de desempeño para el gestor de ventas	21
Tabla 10 Identificación del cargo de vendedor	22
Tabla 11 Actividades esenciales del cargo de vendedor	22
Tabla 12 Indicadores de desempeño para el vendedor	23
Tabla 13 Cuadro de ponderación.....	30
Tabla 14 Actividades esenciales del cargo coordinador de ventas.....	31
Tabla 15 Jefe vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas.....	31
Tabla 16 Ideal vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas	32
Tabla 17 Actividades esenciales del cargo gestor de ventas	33
Tabla 18 Jefe vs auto evaluación, cargo gestor de ventas	33
Tabla 19 Ideal vs autoevaluación, cargo gestor de ventas.....	34
Tabla 20 Actividades esenciales del cargo vendedor	35
Tabla 21 Jefe vs autoevaluación, vendedor 1	36
Tabla 22 Ideal vs autoevaluación, vendedor 1	37
Tabla 23 Jefe vs autoevaluación, vendedor 2	38
Tabla 24 Ideal vs autoevaluación, vendedor 2	39
Tabla 25 Vendedor 1 vs. Vendedor 2: Jefe	40
Tabla 26 Ideal vs autoevaluación, Vendedor 1-Vendedor 2	41
Tabla 27 Plan de capacitación para el gestor de ventas.....	43

Resumen:

Este trabajo de investigación se enfocó en una evaluación del desempeño para el área de ventas de Comercial Figueroa. Tuvo una fundamentación teórica sobre la gestión de recursos humanos, incluyendo la importancia y sus funciones y se profundizó en la evaluación del desempeño, tomando como referencia principal al autor Wayne Mondy. Se presentó una herramienta de evaluación teniendo como base sus manuales de funciones y los resultados de la evaluación en el departamento de ventas, demostraron que las actividades esenciales de los cargos tienen un desempeño muy bueno, debiendo someterse a planes de capacitación para lograr la excelencia.

Palabras clave: capacitación, cumplimiento de actividades evaluación de desempeño, manual de funciones, talento humano, ventas., Área de la construcción

Abstract

This research work focused on a performance evaluation for the sales area of Comercial Figueroa. It had a theoretical foundation on human resources management, including the importance and its functions, and it was deepened in the performance evaluation, taking as main reference the author Wayne Mondy. An evaluation tool was presented based on their function manuals and the results of the evaluation in the sales department showed that the essential activities of the positions have a very good performance, having to undergo training plans to achieve excellence.

Keywords: Construction industry, human talent, job manual, performance evaluation, sales., task fulfillment, training



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tiene como objetivo analizar y proponer mejoras en la gestión del talento humano en la empresa Comercial Figueroa, con un enfoque en el área de ventas. En el mundo empresarial actual, la gestión del talento humano es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que los empleados son el recurso más valioso de la empresa y su correcta gestión puede marcar la diferencia en cuanto a la eficiencia, productividad y rentabilidad.

En el primer capítulo se analiza la historia y estructura organizativa de la empresa, así como se propone un marco teórico sobre la administración del talento humano abordando a detalle sobre la evaluación de desempeño. Este capítulo busca brindar una comprensión profunda de la empresa y de los conceptos teóricos clave para la gestión del talento humano, que sirven como base para la aplicación práctica en los capítulos siguientes.

En el segundo capítulo, se describe la metodología empleada para la investigación y se presenta un extracto del manual de funciones de cada uno de los cargos. También se desarrolla una herramienta de evaluación de desempeño que permita identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de los colaboradores del área de ventas. Este capítulo busca ofrecer información detallada sobre el proceso de evaluación de desempeño, que permita identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión del talento humano en el área de ventas.

Finalmente, en el tercer capítulo se exponen los resultados obtenidos y se propone un plan de capacitación para el cargo de gestor de ventas. Este plan se desarrolla con base en los resultados de la evaluación de desempeño y busca brindar las herramientas necesarias para mejorar. Este capítulo busca ofrecer información valiosa para la administración del personal y la capacitación necesaria para el desarrollo del área de ventas de la empresa. Comercial Figueroa es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de artículos y materiales de construcción que ha logrado consolidarse en el mercado gracias a la calidad de sus productos y a su amplia red de distribución.

Ante esta situación, es necesario abordar la problemática desde una perspectiva integral y proponer soluciones que permitan mejorar la gestión del talento humano en el área de ventas de Comercial Figueroa. Para ello, se desarrollan tres capítulos que abordan diferentes aspectos de esta problemática.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

Introducción

En el presente capítulo se analiza la historia de Comercial Figueroa, su actividad, diferentes líneas de productos y su estructura organizativa. En segunda instancia, se propone un marco teórico sobre la administración del talento humano, su importancia y funciones, para finalizar con un abordaje profundo sobre evaluación de desempeño. El interés de este capítulo surge por la necesidad de conocer acerca de la historia de la empresa y como ha ido evolucionando a lo largo de los años, también se busca realizar un análisis del marco teórico con varios autores acerca de la gestión del talento humano, ya que esto servirá como base para la aplicación práctica motivo de este trabajo de investigación.

1.1. La empresa y marco teórico

1.1.1. Historia de la empresa Comercial Figueroa

Comercial Figueroa es una empresa familiar que se dedica a la distribución y comercialización de artículos de construcción y ferretería al por mayor y menor, misma que se encuentra situada en las calles Presidente Córdova 11-36 y Tarqui en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.

La empresa inició sus actividades económicas en el año de 1977 de la cabeza del Ingeniero Román Enrique Figueroa Carpio, sin embargo, se registró como una microempresa en el año 1980. Inicialmente, Comercial Figueroa se dedicaba a la venta de materia prima para calzado como cueros y fibras, pero con el paso del tiempo debido a una baja significativa en sus ventas, se empezaría a buscar nuevas oportunidades de venta en el mercado, ampliando su portafolio de productos.

En sus primeros años, la empresa contaba con apenas 3 colaboradores pertenecientes a la familia, no obstante, en el año de 1990 este número aumentaría a 11 debido a la alta demanda del mercado, mismos con los que la empresa cuenta actualmente. Cabe recalcar que la empresa ha tenido una gran rotación de personal especialmente en el área de ventas, pero siempre manteniendo ese número de 11 colaboradores.

En la actualidad, los principales clientes con los que cuenta la empresa forman parte de un grupo de pequeños microempresarios como: constructores, zapateros, instaladores eléctricos, estudiantes de carreras técnicas y colegios entre otros. Dentro de sus competidores, están todas aquellas ferreterías que se encuentran localizadas alrededor de la empresa, así como las existentes dentro de la ciudad de Cuenca.

Es indispensable acotar que desde sus inicios y hasta el día de hoy, la empresa ha contado con diferentes proveedores a nivel local, ubicados en las ciudades de: Quito, Ambato, Guayaquil, Cuenca y Riobamba. Lo cual ha contribuido para que proveedores internacionales ubicados en Colombia deseen trabajar con la empresa, con el objetivo de brindar a los clientes productos de alta calidad (Figueroa, 2023).

1.1.2. Actividad comercial y líneas de productos

La empresa Comercial Figueroa se dedica netamente a la comercialización y distribución de artículos al por menor y mayor de productos, en donde dentro de su extenso portafolio, cuenta con las siguientes líneas: ferretería, material eléctrico, artículos de pesca, material de zapatería, herramientas eléctricas, instalación de agua, además de una línea de pintura y complementos. Las cuáles serán detalladas a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Líneas de productos de Comercial Figueroa

Líneas de productos	Productos que ofrece la empresa
Ferretería	Abrazaderas, aceiteros, alicates, alambre galvanizado, arcos cortadores, arandelas, azadas, bisagras, brochas, variedad de brocas, candados, cadenas, cáncamos, cabos plásticos, cerraduras, cemento gris, clavos normales y de acero, destornilladores, zapapicos, tijeras para podar, discos para cortar piedras y metales, flexómetros.
Material eléctrico	Adaptadores, alambres de luz rígida y flexible, amarras, boquillas, cautín, cajetines, variedad de cintas, aislante, cinta led, compresores, enchufes, esmeril, extensiones, focos, lámparas led e interruptores.
Artículos de pesca	Abrigos y ponchos impermeables, anzuelos, cañas de pescar, cuchillos de cacería, spinners, destorcedores, pesas, monofilamentos y moscas.
Material de zapatería	Cueros sintéticos, betunes, ojalillos, forros, tafiletos, fibras, cauchos, hebillas, pegamentos, acabados y tintas.
Herramientas eléctricas	Variedad de sierras y tamaños (caladoras y circulares), Taladros, atornilladores, lijadoras, compresores, caladoras.
Instalación de agua	Adaptadores politubo, aspersores, bombas para fumigar, cinta teflón, codos, duchas, llave paso, chorro, mangueras, pega tubo, tubos y tubos de abasto, plastigama, rejillas, nudos.
Pinturas y complementos	Variedad de brochas y rodillos, pintura a base de látex para pared y techo, esmaltes, lijas, empastes, tintes.

Fuente: Figueroa (2023).

Con base en la información proporcionada por el gerente de la empresa, se ha identificado cuales son los productos estrella que cuentan con una mayor rotación de cada una de las líneas de productos:

- Línea de ferretería: Silicón: Tubo Transparente marca ABRO.
- Línea de material eléctrico: Foco Led E27 marca Maviju.
- Línea de artículos de pesca: Monofilamento Blanco marca Araty.
- Línea de material de zapatería: Caucho negro liso marca EvaSandalia.
- Línea de herramientas eléctricas: Taladro eléctrico marca TRUPER.
- Línea de instalación de agua: Codo roscable marca Plastigama.
- Línea de pinturas y complementos: Pintura supercaucho marca Indualca.

Figura 1

Silicón tubo transparente ABRO



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 2

Foco Led E27Maviju



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 3

Monofilamento Blanco Araty



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 4

Caucho negro liso EvaSandalia



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 5

Taladro eléctrico TRUPER



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 6

Codo roscable Plastigama



Fuente: Comercial Figueroa (2023).

Figura 7

Pintura supercaucho Indualca



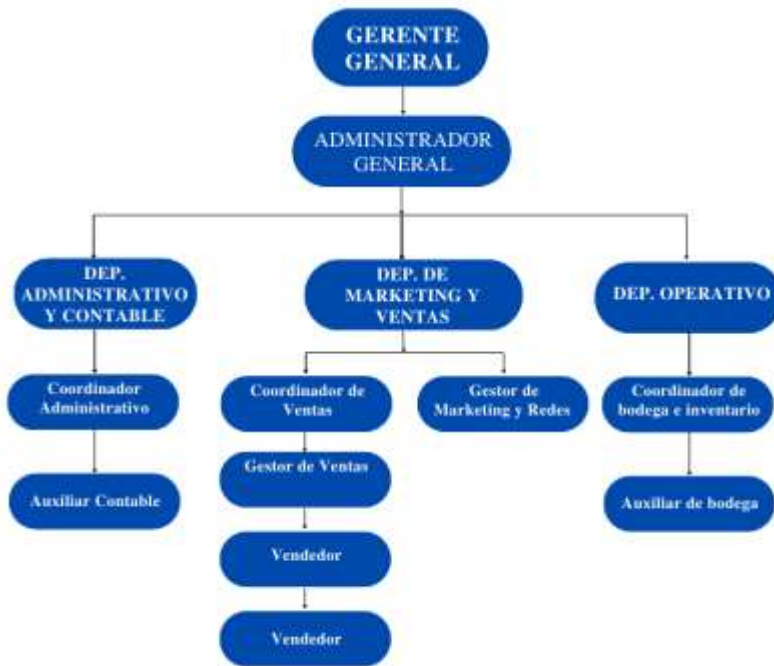
Fuente: Comercial Figueroa (2023).

1.1.3. Estructura organizativa

En un inicio, Comercial Figueroa contaba con apenas tres cargos, los cuales eran: un gerente general y dos vendedores. El gerente general estaba encargado de realizar los pedidos y llevar la contabilidad, mientras que los vendedores que se encargaban de cobrar en caja, atender las necesidades de los clientes y enseñar los productos. Con el incremento en las ventas que se produjo en los siguientes años, el gerente a cargo decidió incrementar el personal y reestructurar la empresa, con el fin de tener bien definidos los roles y tareas de cada uno de los departamentos, como se visualiza en la figura 8.

Figura 8

Estructura organizativa de Comercial Figueroa



Fuente: Figueroa (2023).

La estructura organizacional dentro de la empresa está conformada por el gerente general, departamento administrativo y contable, departamento de marketing y ventas, y departamento operativo, cuyas funciones se explican a continuación.

- Gerente general, quien es el encargado de la toma de decisiones importantes o de alto impacto dentro de la empresa, mientras que el administrador general, es el encargado de realizar las compras de mercadería a los proveedores tanto nacionales como extranjeros, así como también de supervisar las actividades del resto de los departamentos y tomar las decisiones en conjunto con el gerente general.
- Departamento administrativo y contable: aquí se encuentra el coordinador administrativo, encargado de procesar e informar sobre gastos de oficina y llevar los registros de los empleados en soportes físicos y digitales, programar reuniones internas, organizar documentos de la empresa en el sistema de archivos y actualizar las políticas de la oficina según sea necesario.

Por otro lado, dentro de este departamento también se encuentra el auxiliar contable, encargado de contabilizar y procesar los asientos contables que se registran en las transacciones empresariales, además de brindar la información necesaria acerca de los balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las

directrices legales y financieras de la empresa, y finalmente, se encarga de actualizar los datos financieros en la base de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible cuando sea necesario.

- Departamento de marketing y ventas: aquí se encuentra el coordinador de ventas, encargado de la selección del equipo de vendedores, implementar nuevas metodologías de atención al cliente y de supervisar la logística del área de ventas. Aquí también se encuentra al gestor de ventas quien es el encargado de analizar datos para aplicar nuevas estrategias y manejar de una forma correcta a su equipo de vendedores quienes se encargan de la atención al cliente de manera directa. En este departamento también se encuentra el gestor de marketing y redes, encargado de la supervisión de campañas de marketing y mercadeo.
- Departamento operativo: aquí se encuentra el coordinador de bodega e inventario, que en conjunto con el auxiliar de bodega se encarga de realizar un registro de entrada y salida de la mercadería, buscan nuevos métodos de distribución y gestionar la logística y optimización de los espacios.

1.1.4. Administración del talento humano en la empresa Comercial Figueroa

Comercial Figueroa, al ser una microempresa, intenta dar sus primeros pasos para la administración de su talento humano, ya que, durante sus años de funcionamiento, no ha incluido todos los procesos.

De momento, la empresa cuenta con un análisis de puestos realizado a cada área y puestos de trabajo, así como también con una propuesta de herramienta de evaluación de desempeño pero que todavía no ha sido aplicada, lo que motiva al desarrollo de esta investigación.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Administración del talento humano

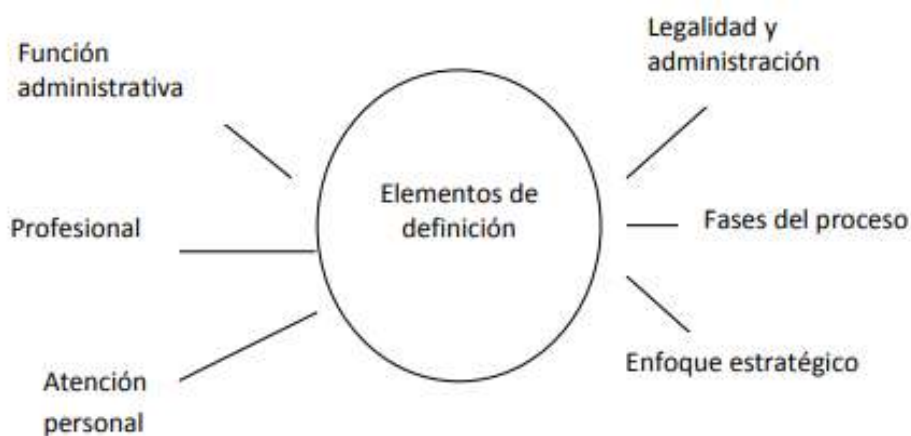
La administración del talento humano según Dessler (2017) propone el involucramiento de todas aquellas prácticas y políticas que se requieren para controlar los puntos clave en donde están las relaciones personales de la función gerencial, más especialmente, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente

seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Dentro de estas prácticas, se tiene que realizar un previo análisis de puestos, planificar las necesidades del personal, reclutar y seleccionar a los candidatos para cada puesto, aplicar programas de capacitación a los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, administrar sueldos, salarios y remuneraciones, entre otros.

Por otro lado, el autor Sotomayor (2016) manifiesta que la administración del talento humano es una función que proviene propiamente de la administración general, atiende lo relacionado al personal y su trabajo. En este ámbito, se incluyen aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación del personal, así como dentro de su enfoque estratégico. A continuación, el autor explica los principales elementos que forman parte para construir la definición previamente expuesta (ver figura 9).

Figura 9

Elementos de la definición de la administración de los recursos humanos



Fuente: Sotomayor (2016).

A continuación, se especificará con más detalle cada uno de los elementos mostrados en la figura 9 pues cada uno es de vital importancia a la hora de definir la administración de talento humano. Así, el primero de ellos hace referencia a la función administrativa en la organización, ya que es una práctica profesional que se especializa en la competitividad empresarial como se ha demostrado en el transcurso del tiempo, debido a esto, su intención es la de atender al personal involucrado en el trabajo independientemente de la actividad que se desempeñe, pues todas tienen el mismo tratamiento.

La calidad del servicio es la encargada de marcar la diferencia en el cumplimiento de la normatividad legal en sus diferentes expresiones. Las fases del proceso de la administración se manifiestan desde la fase inicial de la planeación y continúa con la de ingreso, desarrollo y separación, dando a cada una de ellas un lugar. Finalmente, la organización debe tener un enfoque estratégico ya que es indispensable en este campo que el personal se encuentre bien administrado puedan mostrar a futuro el cumplimiento de los objetivos (Sotomayor, 2016).

Para la autora Pantoja (2019) la administración del talento humano organiza a los grupos de personas dentro de las organizaciones para alcanzar el mayor rendimiento posible. Esto involucra, todos aquellos procesos relacionados con la administración, los cuales son:

- Permisos administrativos.
- Registro de asistencia de cada colaborador.
- Vacaciones.
- Evaluaciones, entre otros.

La administración del talento humano se centra en tener un adecuado proceso de dotación de personal, y de esta forma generar ventaja competitiva en el mercado, así como la sobrevivencia de la empresa y su desarrollo dentro del mercado (Pantoja, 2019).

1.2.2. Importancia de la administración del talento humano

Según Mondy (2010) es de suma importancia llevar una administración del talento humano eficaz en cada nivel dentro de las organizaciones, ya que esto ayuda a que los administradores cumplan con los objetivos propuestos. Para lograrlo, es importante el saber coordinar grupos de trabajo debido a la cantidad de desafíos que se puedan llegar a presentar, los cuales van desde cambio constante en la fuerza laboral, regulaciones de cada gobierno, desastres naturales, entre otros.

El autor Dessler (2017) manifiesta que la administración del talento humano en las organizaciones es de vital importancia hoy en día, principalmente para los gerentes en su labor de administrador. Existen algunos problemas que se podrían encontrar en este proceso como son: que los empleados no se desempeñen en su mayor capacidad, contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar una alta rotación de personal, que

la empresa brinde un trato erróneo o discriminatorio a sus colaboradores, que la empresa no cuente con planes de capacitación en sus departamentos o cometa malas prácticas laborales.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, es de vital importancia tener bien establecida la administración de talento humano y contar con una buena administración de los recursos dentro de la empresa.

1.2.3. Funciones de la Administración del Talento Humano

Para Mondy (2010) existen 5 funciones que cada empresa debe seguir para llevar una correcta administración del talento humano, las cuales son:

- **Dotación de personal:** ayuda a determinar las habilidades, saberes y conocimientos con los que deben contar los trabajadores aspirantes a cada puesto de trabajo para llevar un correcto desempeño. Incluye planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección.
- **Desarrollo de recursos humanos:** incluye capacitaciones, desarrollo de la organización, planeación de la carrera, actividades de desarrollo y evaluación de desempeño.
- **Remuneración:** Las empresas deben contar con un sistema que brinde recompensas a sus trabajadores equitativas a su apoyo, desempeño y aporte hacia el cumplimiento de objetivos. Incluye: remuneraciones financieras directas, remuneraciones financieras indirectas y remuneraciones no financieras.
- **Seguridad y salud:** Ambas van de la mano y se centran en el bienestar del trabajador, ya que la seguridad garantiza que el trabajador no sufra lesiones dentro del trabajo, y la salud garantiza que los trabajadores no tengan mal estar tanto físico como emocional dentro de la organización.
- **Relaciones laborales y con los empleados:** en la actualidad, toda empresa por ley debe contar con un sindicato de trabajadores, el cual velará por el bienestar de cada trabajador dentro de la misma, así como de combatir posibles injusticias o arbitrariedades que se puedan llegar a dar (Mondy, 2010).

A pesar de que Mondy (2010) plantea 5 funciones de la administración del talento humano, esta investigación se centrará en la evaluación de desempeño, la cual se

encuentra dentro del desarrollo de recursos humanos. Para esto es importante conocer de mejor manera qué es una evaluación de desempeño, la importancia que tiene, los pasos para realizarla y los problemas que se pueden presentar a la hora de realizarla.

1.2.4. Evaluación de desempeño

Según como argumenta Tejedor (2019) la evaluación de desempeño es una herramienta que ayuda a crecer a los trabajadores de una organización, ya que fortalece el rendimiento de estos, ayudándolos a alcanzar la máxima productividad, identificando habilidades, destrezas, actitudes y demás factores que requiere la organización para el puesto de trabajo al que se realiza la evaluación.

Según como manifiesta Brazzolotto (2012) la evaluación de desempeño es una función básica dentro de la gestión de talento humano, la cual se realiza en las organizaciones modernas. Esta función controla el desenvolvimiento de los trabajadores. Dentro de la evaluación de desempeño se encuentran algunas estimaciones de tipo cuantitativas en donde se cuenta con 3 fases implícitas: Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar, medición y valoración del rendimiento y desarrollo del potencial humano.

Mediante la evaluación de desempeño se pueden identificar problemas relacionados a la supervisión del recurso humano, integración del trabajador, falta de aprovechamiento del potencial, entre otros. Es por este motivo que los trabajadores son siempre evaluados de manera formal e informal con cierta regularidad en las organizaciones (Brazzolotto, 2012).

Según los autores Heredia y Narváez (2021) el capital humano es la columna vertebral de cada organización, por lo que la evaluación de desempeño ayuda a fortalecer dicho capital para lograr la máxima eficiencia, y, de realizar las respectivas capacitaciones o cambios de ser necesario.

1.2.5. Importancia de la aplicación de una evaluación de desempeño

Dávila e Ivancevich (2004) proponen que un sistema de evaluación de desempeño que este aplicado correctamente, tiene ciertas ventajas como: desarrollo de los trabajadores mediante capacitaciones, motiva a los trabajadores despertando sentimientos de responsabilidad, fortalecer las relaciones entre jefe y subordinados dentro del ambiente

laboral, actúa como respaldo en el ámbito legal especialmente en temas relacionados con ascensos y despidos, así como también ayuda a validar las herramientas de selección ya existentes.

Por otro lado, Cejas et al (2012) expresan que la correcta medición de una herramienta de evaluación ayuda a: que los trabajadores cuenten con un salario justo, crear programas que ayuden a mejorar al trabajador, validar la eficiencia de los puestos de trabajo, reconocer el esfuerzo de los trabajadores, establecer metas y estrategias, mejorar la comunicación entre jefes y trabajadores.

1.2.6. Pasos para realizar una evaluación de desempeño

Leyva et al (2016) manifiestan que existen tres principales factores para empezar el proceso de evaluación de desempeño en una empresa, uno de ellos tiene que ver con que el enfoque debe estar estructurado de manera sistemática con la empresa y con la gestión del talento humano, por otro lado es importante que tenga un cierto nivel de coherencia y correspondencia con todos los indicadores de los procesos, tanto con el puesto de trabajo como de la empresa como tal, y finalmente, los pasos o procesos a seguir tienen que enfocarse en las competencias individuales de cada trabajador, así como mostrar las capacidades de perfeccionamiento de manera periódica.

Como menciona Mondy (2010) existen 5 pasos principales para poder iniciar el proceso de evaluación de desempeño en una empresa, los cuales son:

- Identificar las metas específicas de la evaluación de desempeño, en donde la empresa tiene que identificar cuáles son los principales objetivos a cumplir, como puede ser desarrollar de mejor manera las habilidades de los trabajadores, o bien para generar recortes salariales entre otros.
- Previo establecimiento de los criterios de evaluación de desempeño y la comunicación a los empleados, ya que aquí se fijan los estándares de desempeño y se comunica estos criterios con las partes interesadas.
- Examinar el trabajo realizado en conjunto con el supervisor y las partes interesadas.
- Evaluar el desempeño de los empleados utilizando las herramientas necesarias.
- Analizar y discutir los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño junto con el evaluador y el evaluado. Esta revisión conjunta, ayuda a revisar que tan bien se han

cumplido las normas, cuál ha sido su eficiencia y cómo se pueden empezar a corregir los problemas encontrados una vez finalizado el proceso.

1.2.7. Errores que se pueden cometer a la hora de realizar una evaluación de desempeño

Según como manifiesta Dessler (2017) muchas de las evaluaciones de desempeño que se realizan a menudo fracasan porque no son analizados todos los problemas que pueden surgir al realizar este proceso, estos pueden darse por falta de comunicación, por falta de procedimientos actualizados y por muchos otros factores que surgen al momento de darse la entrevista y la toma de datos, por tal motivo, se considera importante incluir en el marco teórico los problemas que se podrían encontrar al momento de realizar la evaluación del desempeño en la empresa.

Los problemas que se pueden encontrar dentro de la evaluación de desempeño son 8 y estos se presentan a continuación en la tabla 2.

Tabla 2

Problemas presentes a la hora de realizar la evaluación de desempeño

Problema	Definición
Carencia de normas	Si la empresa no cuenta con normas de evaluación bien definidas, no se puede encontrar objetividad a la hora de analizar los resultados.
Criterios irrelevantes o subjetivos	Se deben establecer los criterios de análisis del rendimiento del puesto previo a ser realizada la evaluación.
Criterios poco realistas	Es necesario el plantearse metas realistas y alcanzables, ya que son estas las que tienen un alcance de motivación mayor.
Medidas de desempeño malas	Es necesario aprender a evaluar de diferente manera tanto las variables cualitativas como cuantitativas.
Errores del evaluador	Pueden surgir preferencias, prejuicios, el error constante entre otros por parte del evaluador.
Mala retroalimentación	Es posible que no se comunique al empleado los criterios de evaluación o las calificaciones obtenidas.
Comunicaciones negativas	A veces el proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de ciertas actitudes negativas como la inflexibilidad, actitudes defensivas o sistemas contrarios al desarrollo.
Incapacidad de aplicar los datos de la evaluación	No poder tomar decisiones una vez se tengan los resultados o no se cumple con el propósito principal del mismo.

Fuente: Dessler (2017).

Para evitar cometer errores, se debe contar con un personal de evaluadores capacitados y que estén listos para afrontar los retos que se puedan presentar a la hora de

desempeñar sus funciones. Es por esta razón que se debe tener conocimiento de qué es una capacitación a evaluadores y cómo se realiza.

1.2.8. ¿Qué es capacitación para evaluadores y cómo se realiza?

Alles (2005) explica que esta capacitación se debe realizar cuando se modifique y/o se implemente una nueva herramienta de evaluación o cuando se incorporen nuevos evaluadores, ya que estos deben estar familiarizados con las técnicas necesarias para lograr que la evaluación sea justa y objetiva. Para la autora, existen 2 escenarios para los que se debe capacitar al personal evaluador, los cuales se verán más detallados a continuación en la tabla 3.

Tabla 3

Escenarios para los que se debe capacitar al evaluador y sus respectivos componentes

Qué se debe capacitar	Componentes a capacitar
Uso de herramienta de evaluación	Planteamiento de objetivos y su posterior evaluación. Análisis de conductas y la frecuencia de estas. Cómo llegar a la nota final. Conexión entre la evaluación de desempeño y el subsistema de pagos.
Entrevista de evaluación	Objetivos. Preparación previa. Habilidades de comunicación. Role playing.

Fuente: Alles (2005).

Cómo se puede observar en la tabla 3, se debe enseñar a los evaluadores a llevar un correcto uso de la herramienta, esto con el fin de prevenir el mayor número de errores. Esto incluye, el planteamiento de objetivos y posterior evaluación, análisis de conductas con su respectiva frecuencia, como se llega a la nota final una vez realizada la evaluación y la conexión que existe entre la evaluación y el subsistema de pagos que maneja la empresa.

Es importante recalcar que el personal evaluador que se encuentre en proceso de capacitación cuente con una persona dentro del departamento de talento humano que esté dispuesta a atender dudas e inquietudes durante este proceso.

Otro punto que se debe capacitar es acerca de la entrevista de evaluación, ya que aquí es en donde se realiza la retroalimentación una vez que se obtengan los resultados

de esta. Para este paso es importante capacitar al evaluador en algunos aspectos como son: objetivos de la evaluación, preparación previa a realizar la evaluación, habilidades para comunicarse con el personal evaluado y role playing, en donde se deben realizar simulaciones de entrevistas, unas con resultados exitosos y otras con resultados negativos para que el evaluador sepa cómo actuar en ambos casos.

CAPÍTULO 2

2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Introducción

En el presente capítulo se analiza la metodología usada para la elaboración de esta investigación, así como se presenta un extracto del manual de funciones para cada cargo al cual se aplicó la herramienta de evaluación, y, seguido a esto, se presenta la herramienta aplicada. El interés de este capítulo surge por la necesidad de conocer cuál es el desempeño de cada colaborador dentro del área de ventas de la empresa, ya que esto ayudará en el proceso de administración de su talento humano, que como se había mencionado antes, no cuenta con todos los procesos.

2.1. Metodología de aplicación

Para la presente investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo pues se aplicaron cuestionarios de evaluación a los 3 puestos del área de ventas de la empresa. Dicha investigación fue de tipo aplicada, pues el objetivo fue encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico. Según el nivel de profundización, esta fue exploratoria, ya que su objetivo fue hacer una primera aproximación del tema tratado o del que no se ha investigado antes dentro de la empresa, como es el caso de la evaluación de desempeño a los trabajadores. Según el tiempo en el que se realizó este trabajo, la investigación fue transversal debido a que se levantaron datos en un tiempo específico, mismo que duró alrededor de una semana.

Según la población, este estudio levantó los datos con una muestra no probabilística, es decir con personas o elementos clave para la investigación, los cuales constaron de 3 cargos distribuidos en 4 colaboradores: 1 coordinador de ventas, 1 gestor de ventas y 2 vendedores. Para la recolección de los datos se realizó mediante encuestas y su procesamiento se ejecutó por medio de Microsoft Excel. Por último, la presentación de los resultados se realizó mediante gráficos y un informe final acerca de la aplicación de evaluación de desempeño.

2.2. Manual de funciones

A continuación, se presenta un extracto del manual de funciones de cada uno de los cargos evaluados (información pertinente para el proceso) en donde se incluye la identificación del cargo (tablas 4, 7 y 10), misión del cargo, actividades esenciales (tablas 5, 8 y 11), además de los indicadores de desempeño (tablas 6, 9 y 12) el organigrama de los puestos (figuras 10, 11 y 12), de esta forma se espera tener un mejor conocimiento del puesto.

2.2.1. Extracto manual de funciones del coordinador de ventas

- **Identificación del cargo**

Tabla 4

Identificación del cargo de coordinador de ventas

Nombre del puesto	Coordinador de ventas
Nombre del puesto superior inmediato	Administrador general
Departamento al que pertenece	Departamento de marketing y ventas
Fecha de elaboración	19/1/21

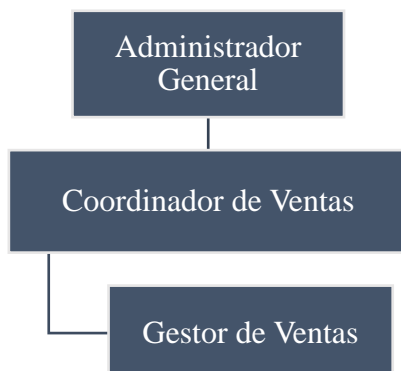
- **Misión del puesto**

Coordinar las ventas, canales de distribución, y cumplir con las ventas mensuales y anuales propuestas.

- **Organigrama del puesto**

Figura 10

Organigrama del cargo (coordinador de ventas)



- **Actividades esenciales**

Tabla 5

Actividades esenciales del coordinador de ventas

NO.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza reportes de ventas	2	5	5	27
2	Realiza estrategias para subir ventas	2	5	4	22
3	Interviene en el proceso de selección de vendedores	1	4	3	13
4	Realiza estrategias de fidelización de clientes	2	3	3	11
5	Atiende quejas de clientes	2	3	3	11

- **Indicadores de desempeño**

Tabla 6

Indicadores de desempeño para el coordinador de ventas

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Unidad de medida
Realiza reportes de ventas.	Eficacia	Reportes de ventas presentados al administrador general/reportes solicitados	%
Realiza estrategias para subir ventas.	Eficacia	Ventas totales/ presupuesto de ventas	%
Interviene en el proceso de selección de vendedores.	Eficacia	Vendedores efectivos/total vendedores	%
Realiza estrategias de fidelización de clientes.	Eficacia	No de clientes fidelizados/Total de clientes	%
Atiende quejas de clientes.	Eficacia	No de quejas atendidas/total de quejas de clientes	%

2.2.2. Extracto manual de funciones del gestor de ventas

- **Identificación del cargo**

Tabla 7

Identificación del cargo de gestor de ventas

Nombre del Puesto	Gestor de Ventas
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Coordinador de Ventas
Departamento al que pertenece	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración	19/1/21

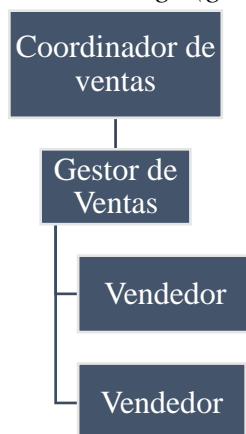
- **Misión del cargo**

Asistir en la coordinación de ventas para cumplir con los objetivos de ventas mensuales y anuales de la organización

- **Organigrama del puesto**

Figura 11

Organigrama del cargo (gestor de ventas)



- **Actividades esenciales**

Tabla 8

Actividades esenciales del cargo para gestor de ventas

NO.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza visitas a clientes.	4	5	4	24
2	Realiza atención al público.	5	5	3	20
3	Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	5	4	3	17
4	Debe tener stock necesario en los percheros.	5	5	2	15
5	Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	3	4	3	15

- **Indicadores de desempeño**

Tabla 9

Indicadores de desempeño para el gestor de ventas

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Unidad de medida
Realiza visitas a clientes.	Eficacia	Clientes visitados/ total de clientes por visitar.	%
Realiza atención al público.	Eficacia	No de quejas por mala atención/ No de personas atendidas.	%
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	Eficacia	Cotizaciones realizadas y enviadas/ Total de cotizaciones solicitadas.	%
Debe tener stock necesario en los percheros.	Eficacia	Faltante de productos/total de producto disponible.	%
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	Eficacia	Pedidos realizados/ necesidades de productos.	%

2.2.3. Extracto manual de funciones del vendedor

- **Identificación del cargo**

Tabla 10

Identificación del cargo de vendedor

Nombre del Puesto:	Vendedor
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Auxiliar de Ventas
Departamento al que pertenece:	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración:	19/1/21

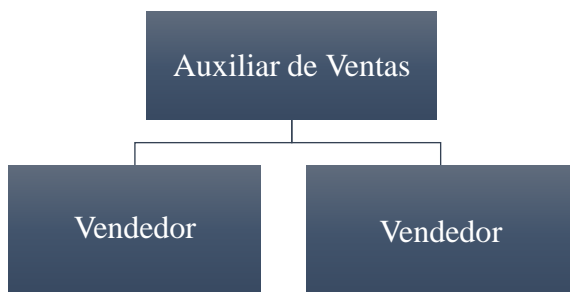
- **Misión del puesto**

Brindar excelente y personalizada atención a los clientes de la empresa y vender según sus necesidades.

- **Organigrama del puesto**

Figura 12

Organigrama del cargo (vendedor)



- **Actividades esenciales**

Tabla 11

Actividades esenciales del cargo (vendedor)

NO.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza atención al cliente.	5	5	4	25
2	Coordina despachos con el departamento operativo.	5	4	4	21
3	Envía mercadería a clientes.	5	4	4	21
4	Realiza explicación de productos a los clientes.	5	4	2	13
5	Realiza facturación al cliente.	5	2	3	11

- **Indicadores de desempeño**

Tabla 12

Indicadores de desempeño para el vendedor

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Unidad de medida
Realiza atención al cliente.	Eficacia	Clientes atendidos/Clientes que llegan al local.	%
Coordina despachos con el departamento operativo.	Eficacia	Despachos exitosos/despachos solicitados.	%
Envía mercadería a clientes.	Eficacia	Despachos retrasados/total de despachos.	%
Realiza explicación de productos a los clientes.	Eficacia	Quejas de clientes/ total de clientes.	%
Realiza facturación al cliente.	Eficacia	Facturación exitosa/total de facturas.	%

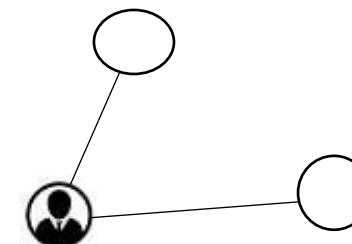
2.3. Herramientas de evaluación de desempeño para el área de ventas de la empresa Comercial Figueroa

La herramienta que se presenta a continuación tiene como objetivo principal, medir el desempeño de los trabajadores del área de ventas de la empresa. La herramienta aplica un método de escalas de calificación para evaluar cada una de las actividades esenciales basándose en los siguientes criterios: excelente, muy bueno, regular o malo, en una escala del 0% a 100%. Este rango está regido según la ponderación, que hace referencia a la frecuencia con la que se realizan dichas actividades.

En dicha herramienta también se especifica una leyenda, la cual nos dice que la matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0. En el apartado de calificación se debe marcar con una “X” la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado, y de manera opcional se especificaran observaciones por parte del evaluado. A continuación, se muestran las herramientas para los cargos de Coordinador de Ventas, Gestor de Ventas y Vendedores.

2.3.1. Herramienta de evaluación de desempeño coordinador de ventas

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Coordinador de Ventas
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 24/03/2023

La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0. En la calificación marque con una “X” la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación (X)	Observaciones
Realiza reportes de ventas.	100%	Excelente	Siempre realiza reportes de ventas.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza reportes de ventas.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza reportes de ventas.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza reportes de ventas.		
Realiza estrategias para subir ventas.	100%	Excelente	Siempre realiza estrategias para subir ventas.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza estrategias.		

	50% – 75%	Regular	A veces realiza estrategias.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza estrategias.		
Interviene en el proceso de selección de vendedores.	100%	Excelente	Siempre interviene en el proceso de selección de vendedores.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente interviene en el proceso de selección de vendedores.		
	50% – 75%	Regular	A veces interviene en el proceso de selección de vendedores.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca interviene en el proceso de selección de vendedores.		
Realiza estrategias de fidelización de clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza estrategias de fidelización de clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza estrategias de fidelización de clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza estrategias de fidelización de clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza estrategias de fidelización de clientes.		
Atiende quejas de clientes.	100%	Excelente	Siempre atiende quejas de clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente atiende quejas de clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces atiende quejas de clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca atiende quejas de clientes.		

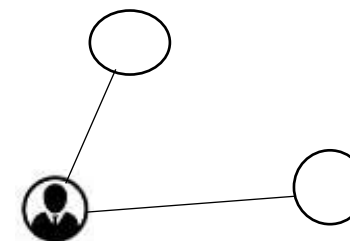
Comentarios:

2.3.2. Herramienta de evaluación de desempeño gestor de ventas

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Gestor de Ventas
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 24/03/2023



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0. En la calificación marque con una “X” la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

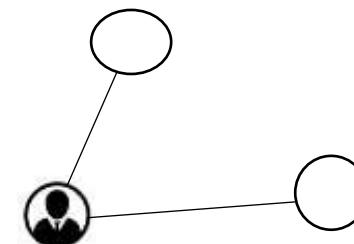
Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación (X)	Observaciones
Realiza visitas a clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza visitas a clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza visitas a clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza visitas a clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza visitas a clientes.		
Realiza atención al público.	100%	Excelente	Siempre realiza atención al público.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza atención al público.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza atención al público.		

	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza atención al público.		
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza y envía cotizaciones a los clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza cotizaciones.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza cotizaciones.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza cotizaciones.		
Debe tener stock necesario en los percheros.	100%	Excelente	Siempre debe tener stock necesario en los percheros.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente debe tener stock necesario en los percheros.		
	50% – 75%	Regular	A veces debe tener stock necesario en los percheros.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca debe tener stock necesario en los percheros.		
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	100%	Excelente	Siempre realiza órdenes de pedido de productos necesarios.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza órdenes de pedido de productos necesarios.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza órdenes de pedido de productos necesarios.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza órdenes de pedido de productos necesarios.		

Comentarios:

2.3.3. Herramienta de evaluación de desempeño vendedor

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Coordinador de Ventas
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 24/03/2023

La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0. En la calificación marque con una “X” la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación (X)	Observaciones
Realiza atención al cliente.	100%	Excelente	Siempre realiza atención al cliente.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza atención al cliente.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza atención al cliente.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza atención al cliente.		
Coordina despachos con el departamento operativo.	100%	Excelente	Siempre coordina despachos con el departamento operativo.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente coordina despachos con el departamento operativo.		

	50% – 75%	Regular	A veces coordina despachos con el departamento operativo.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca coordina despachos con el departamento operativo.		
Envía mercadería a clientes.	100%	Excelente	Siempre envía mercadería a clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente envía mercadería a clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces envía mercadería a clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca envía mercadería a clientes.		
Realiza explicación de productos a los clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza explicación de productos a los clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza explicación de productos a los clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza explicación de productos a los clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza explicación de productos a los clientes.		
Realiza facturación al cliente.	100%	Excelente	Siempre realiza facturación al cliente.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza facturación al cliente.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza facturación al cliente.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza facturación al cliente.		

Comentarios:

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos una vez realizada la evaluación de desempeño en el área de ventas de la empresa, de igual manera se plantea una propuesta de un plan de capacitación para el cargo de gestor de ventas. El interés de este capítulo surge por la necesidad de dar a conocer a la empresa cómo es el desempeño dentro del área de ventas, además de brindar una guía de cómo podría capacitar a los trabajadores para aumentar el nivel de desempeño de todo el departamento.

3.1. Resultados

A continuación, se presentan los resultados conseguidos de la herramienta de evaluación, para ello se muestran las actividades esenciales de cada cargo, la tabulación de datos, las figuras respectivas y los comentarios generales de los evaluadores, mismos que han transcrito de manera textual. Para el análisis se cotejan los resultados de cada uno de los cargos para comparar las calificaciones entre lo que dice el jefe inmediato frente a la autoevaluación.

También se hace una comparativa de la calificación ideal con las autoevaluaciones. Y finalmente, se hace una comparación entre los 2 vendedores existentes para conocer cuál es el que presenta un mejor nivel de desempeño en sus puestos de trabajo. En cuanto al cuadro de ponderación, se utilizan 4 variables las cuales se presentan a continuación en la tabla 13.

Tabla 13

Cuadro de ponderación

4	Excelente
3	Muy bueno
2	Regular
1	Malo

3.1.1. Resultados coordinador de ventas

Tabla 14

Actividades esenciales del cargo coordinador de ventas

Realiza reportes de ventas.

Realiza estrategias para subir ventas.

Interviene en el proceso de selección de vendedores.

Realiza estrategias de fidelización de clientes.

Atiende quejas de clientes.

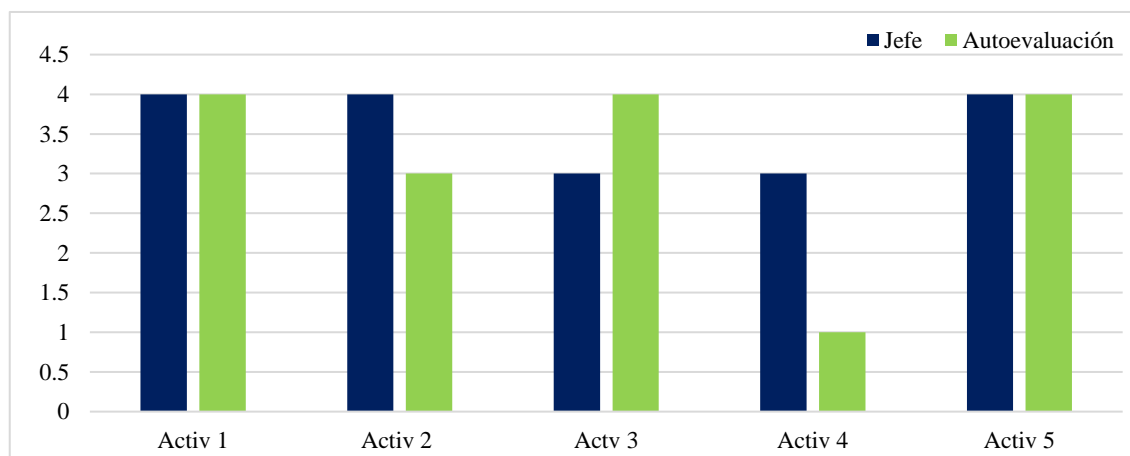
Tabla 15

Jefe vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Jefe	4	4	3	3	4
Autoevaluación	4	3	4	1	4
Suma	8	7	7	4	8
Promedio 90°	4	3,5	3,5	2	4

Figura 13

Jefe vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas



Como se observa en la figura 13. En la actividad 1 el jefe le otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 4/4. En la actividad 4, el jefe le

otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 1/4. Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

3.1.2. Comentarios de los evaluadores en el cargo coordinador de ventas

En la actividad 2, el empleado se otorga una puntuación de 3/4 debido a que solo se realizan estrategias para subir ventas en determinadas fechas en las que podría haber un mayor consumo como navidad, Black Friday, entre otras.

En la actividad 3 el jefe le otorga al empleado una puntuación de 3/4 debido a que no siempre se realiza una intervención a la hora de seleccionar el personal. Finalmente, en la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que no se tiene un contacto directo con los clientes, mientras que el empleado en la auto evaluación se otorga una puntuación de 2/4 debido a la misma razón.

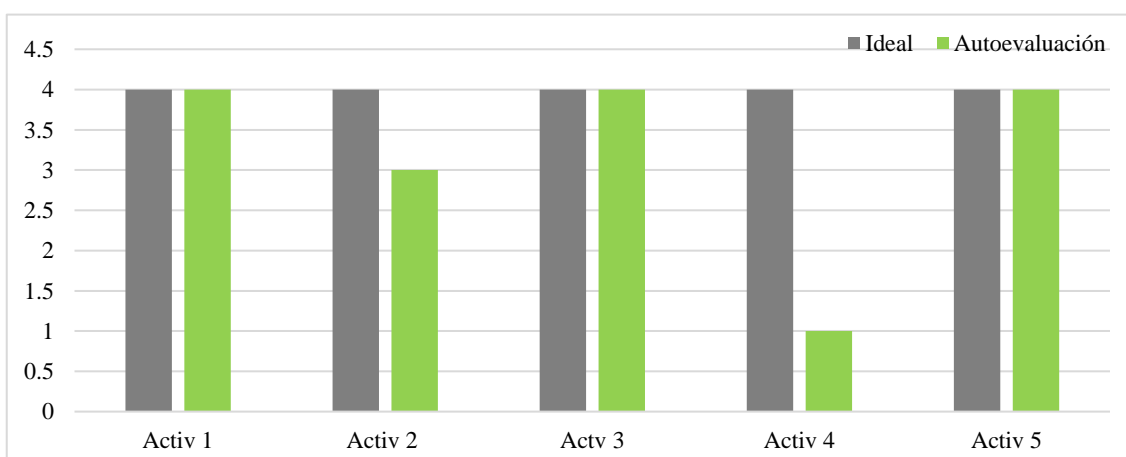
Tabla 16

Ideal vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Ideal	4	4	4	4	4
Autoevaluación	4	3	4	1	4

Figura 14

Ideal vs autoevaluación, cargo coordinador de ventas



Como se observa en la figura 14. En la actividad 1 la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación

de 3/4. En la actividad 3, la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 4, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 1/4. Finalmente, en la actividad 5, la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

3.1.3. Resultados gestor de ventas

Tabla 17

Actividades esenciales del cargo gestor de ventas

Realiza visitas a clientes.

Realiza atención al público.

Realiza y envía cotizaciones a los clientes.

Debe tener stock necesario en los percheros.

Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.

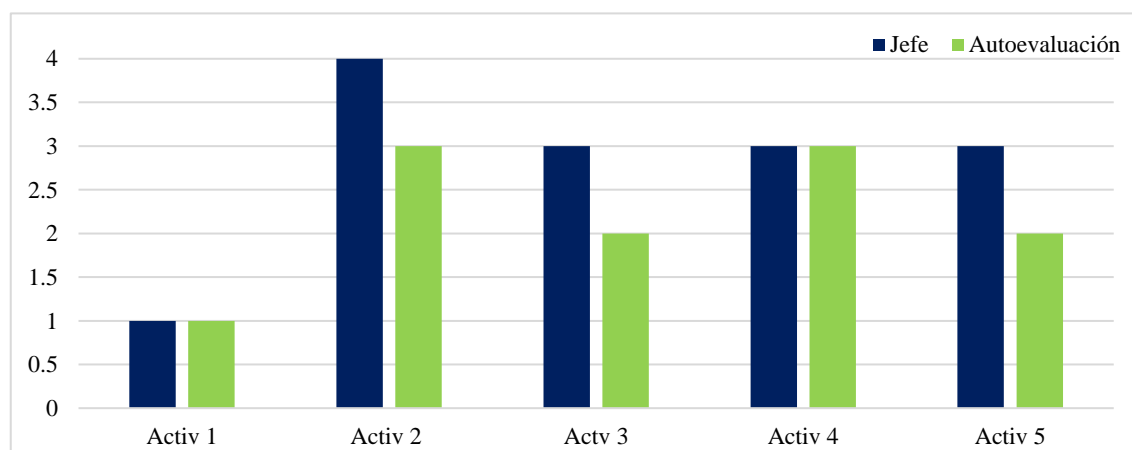
Tabla 18

Jefe vs auto evaluación, cargo gestor de ventas

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Jefe	1	4	3	3	3
Autoevaluación	1	3	2	3	2
Suma	2	7	5	6	5
Promedio 90°	1	3,5	2,5	3	2,5

Figura 15

Jefe vs autoevaluación, cargo gestor de ventas



Como se observa en la figura 15. En la actividad 1 el jefe le otorga una puntuación de 1/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 2/4. En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 2/4.

3.1.4. Comentarios de los evaluadores en el cargo gestor de ventas

En la actividad 1, el jefe le otorga una puntuación de 1/4 debido a que no se realizan visitas a clientes hasta el momento, mientras que en la auto evaluación el empleado se otorga la misma calificación debido a que no se cuenta con el personal necesario. En la actividad 2, el empleado se otorga una puntuación de 3/4 debido a que realiza más de una actividad a la vez, por lo que no puede concentrarse al 100% en la atención al público.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que solo se realizan y envían cotizaciones cuando el cliente lo necesita, mientras que el empleado se otorga una puntuación de 2/4 debido a que no siempre se encuentra atendiendo a los clientes de la empresa. En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mismas que se otorga el empleado en la auto evaluación debido a que otra persona es quien llena los estantes con el stock necesario.

Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que solo se realizan órdenes de pedido de productos necesarios cuando el cliente lo necesite y debe coordinarlo con ventas, mientras que el empleado se otorga una calificación de 2/4 debido a que no siempre se encuentra en atención al cliente.

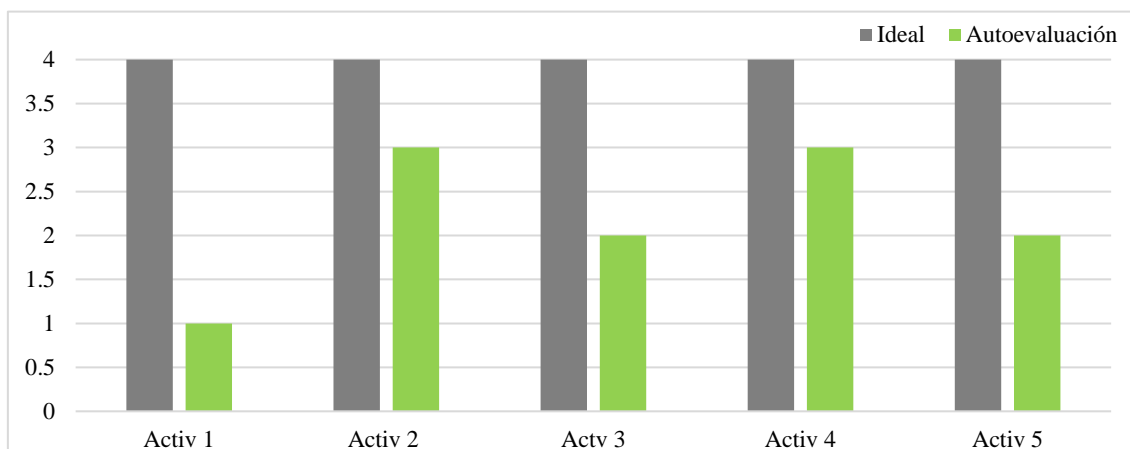
Tabla 19

Ideal vs autoevaluación, cargo gestor de ventas

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Ideal	4	4	4	4	4
Autoevaluación	1	3	2	3	2

Figura 16

Ideal vs autoevaluación, cargo gestor de ventas



Como se observa en la figura 16. En la actividad 1 la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 1/4. En la actividad 2, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4.

En la actividad 3, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4. En la actividad 4, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4. Finalmente, en la actividad 5, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 2/4.

3.1.5. Resultados vendedores

Tabla 20

Actividades esenciales del cargo vendedor

Realiza atención al cliente.

Coordina despachos con el departamento operativo.

Envía mercadería a clientes.

Realiza explicación de productos a los clientes.

Realiza facturación al cliente.

- **Vendedor 1**

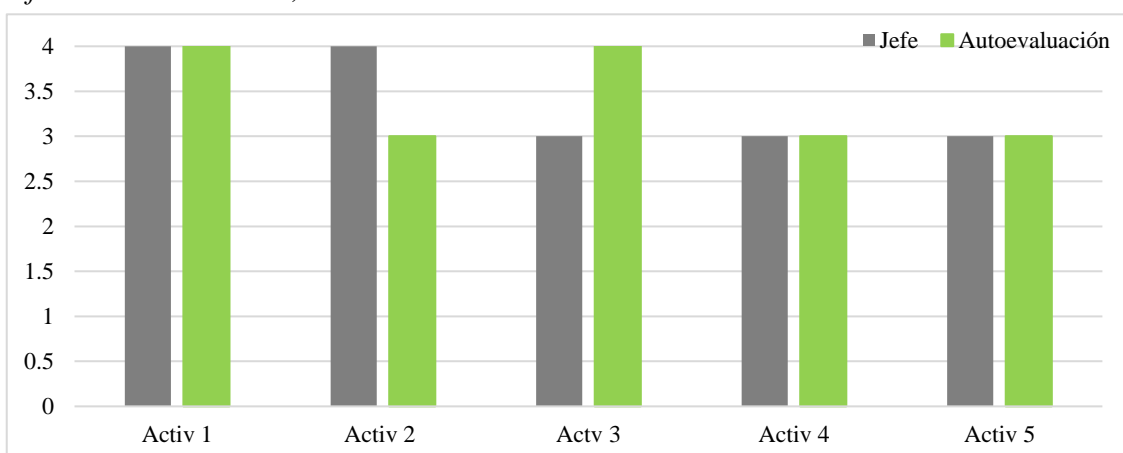
Tabla 21

Jefe vs autoevaluación, vendedor 1

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Jefe	4	4	3	3	3
Autoevaluación	4	3	4	3	3
Suma	8	7	7	6	6
Promedio 90°	4	3,5	3,5	3	3

Figura 17

Jefe vs autoevaluación, vendedor 1



Como se observa en la figura 17. En la actividad 1 el jefe le otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 4/4. En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

3.1.6. Comentarios de los evaluadores, vendedor 1

En la actividad 2, el empleado se otorga una puntuación de 3/4, debido a los despachos se coordinan con el cliente. En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación

de 3/4 debido a que el empleado pasa en bodega y atención al cliente, lo que atrasa el envío de mercadería.

En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que a veces se olvida de realizar las explicaciones de los productos a los clientes por atender rápido, mientras que el empleado se otorga la misma puntuación debido a que hay productos que los clientes conocen y no necesitan explicación.

Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que el vendedor hace varias actividades, por lo que la facturación se hace frecuentemente, mientras que el vendedor se otorga la misma calificación debido a que a veces se anulan las facturas.

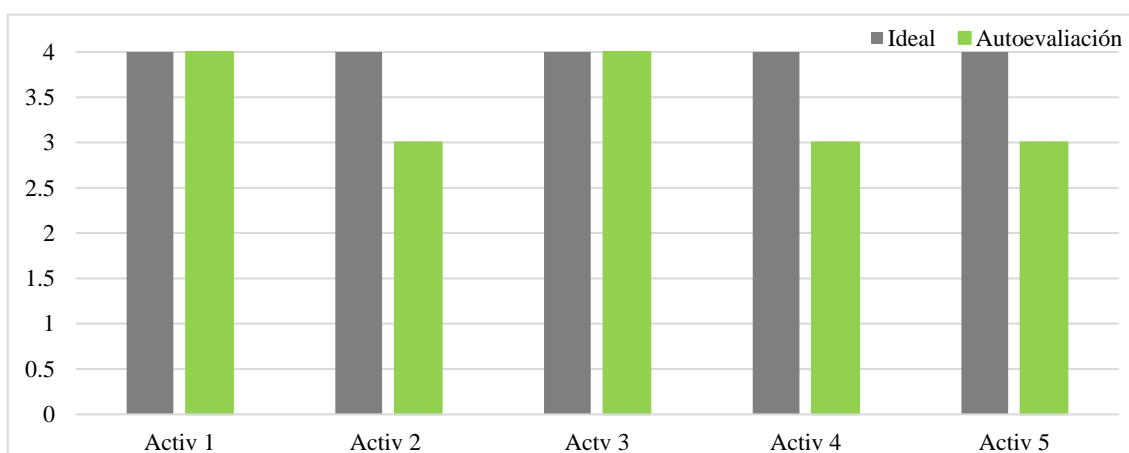
Tabla 22

Ideal vs autoevaluación, vendedor 1

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Ideal	4	4	4	4	4
Autoevaluación	4	3	4	3	3

Figura 18

Ideal vs autoevaluación, vendedor 1



Como se observa en la figura 18. En la actividad 1 la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4. En la actividad 3, la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

En la actividad 4, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4. Finalmente, en la actividad 5, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4.

- **Vendedor 2**

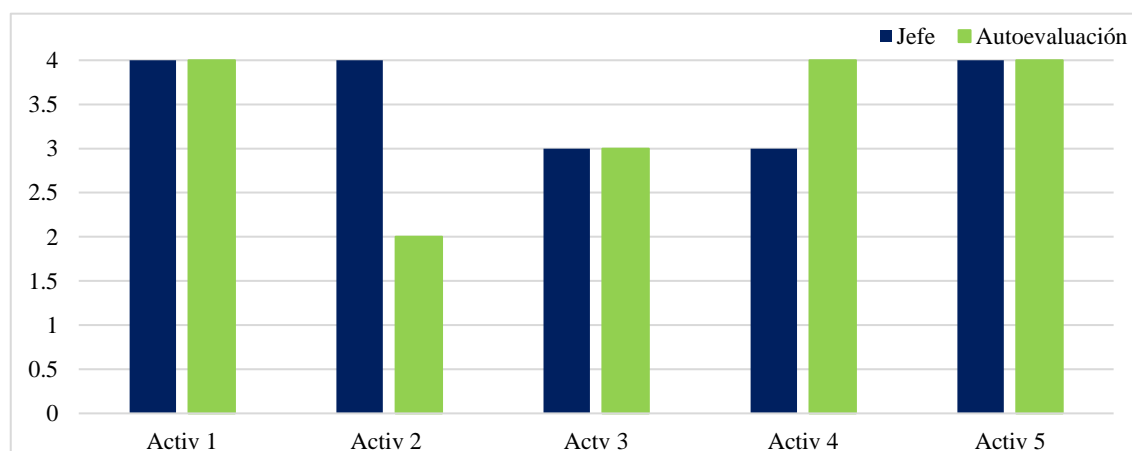
Tabla 23

Jefe vs autoevaluación, vendedor 2

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Jefe	4	4	3	3	4
Autoevaluación	4	2	3	4	4
Suma	8	6	6	7	8
Promedio 90°	4	3	3	3,5	4

Figura 19

Jefe vs autoevaluación, vendedor 2



Como se observa en la figura 19. En la actividad 1 el jefe le otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 2/4.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 4/4.

Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

3.1.7. Comentarios de los evaluadores, vendedor 2

En la actividad 2, el empleado se otorga una puntuación de 2/4, debido a que no se puede coordinar los despachos con el departamento operativo por la cantidad de trabajo que tiene. En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que no envía mercadería a los clientes siempre por lo que no es el único en atención al cliente, mientras que el empleado se otorga una puntuación igual debido a que no siempre se cuenta con transporte. En la actividad 4, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 debido a que a veces se olvida de realizar la explicación de los productos.

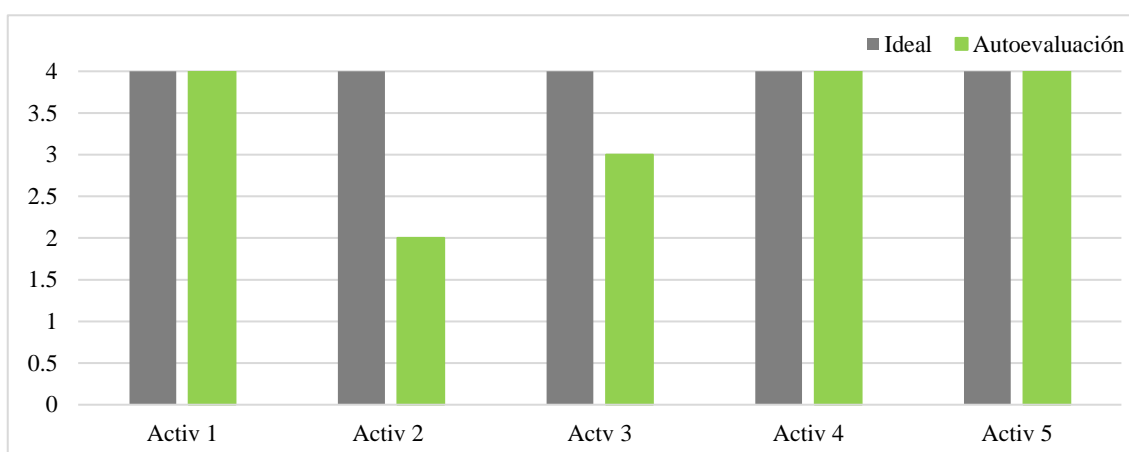
Tabla 24

Ideal vs autoevaluación, vendedor 2

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Ideal	4	4	4	4	4
Autoevaluación	4	2	3	4	4

Figura 20

Ideal vs autoevaluación, vendedor 2



Como se observa en la figura 20. En la actividad 1 la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. En la actividad 2, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 2/4.

En la actividad 3, la puntuación ideal es de 4/4, mientras que en la autoevaluación el empleado se otorga una puntuación de 3/4. En la actividad 4, la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación. Finalmente, en la actividad 5, la puntuación ideal es de 4/4, misma que se otorga el empleado en la auto evaluación.

3.1.8. Comparativo de resultados entre vendedor 1 y 2

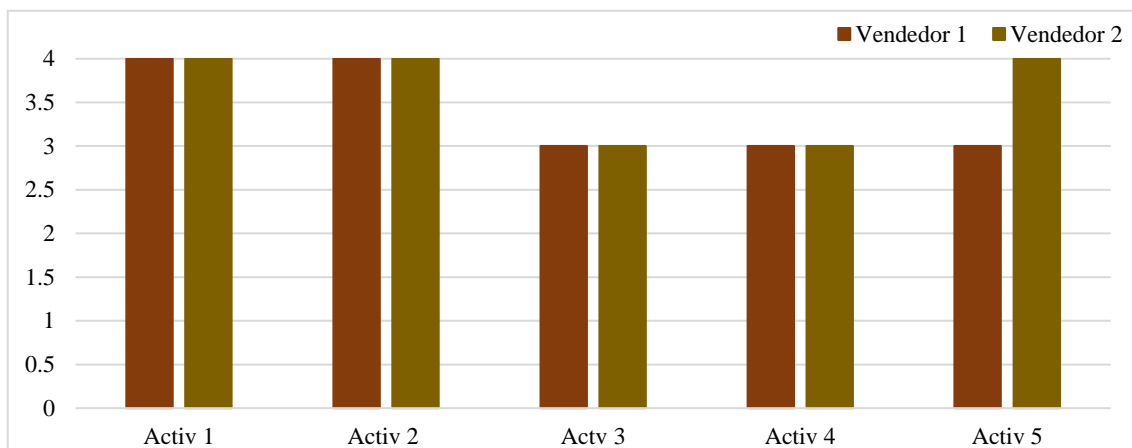
Tabla 25

Vendedor 1 vs. Vendedor 2: Jefe

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Vendedor 1	4	4	3	3	3
Vendedor 2	4	4	3	3	4

Figura 21

Vendedor 1 vs. Vendedor 2: Jefe



Como se observa en la figura 21. En la actividad 1 el jefe le otorga una puntuación de 4/4 al vendedor 1, misma que se le otorga al vendedor 2. En la actividad 2, el jefe le otorga una puntuación de 4/4 al vendedor 1, misma que se le otorga al vendedor 2. En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 al vendedor 1, misma que se le otorga al vendedor 2.

En la actividad 3, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 al vendedor 1, misma que se le otorga al vendedor 2. Finalmente, en la actividad 5, el jefe le otorga una puntuación de 3/4 al vendedor 1, mientras que al vendedor 2 se le otorga una puntuación de 4/4.

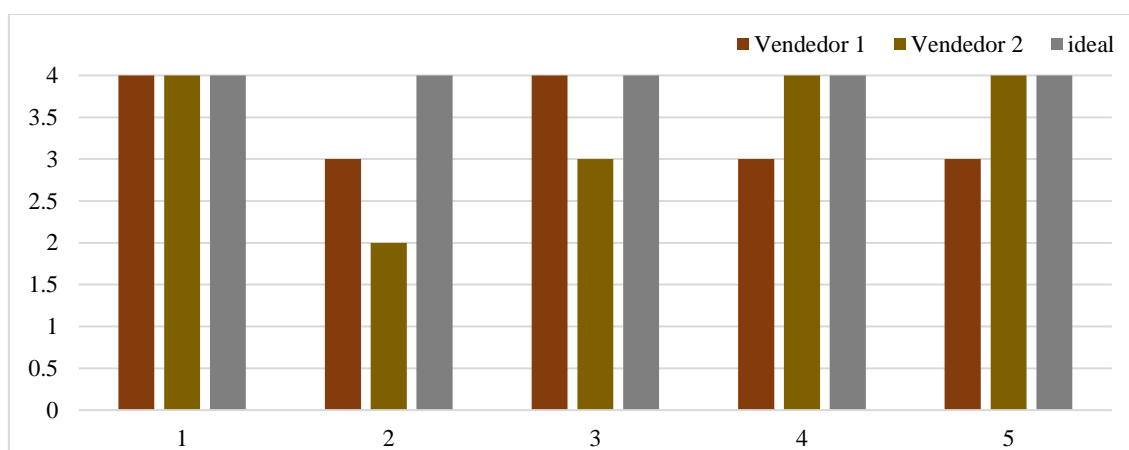
Tabla 26

Ideal vs autoevaluación, Vendedor 1-Vendedor 2

	Activ 1	Activ 2	Activ 3	Activ 4	Activ 5
Vendedor 1	4	3	4	3	3
Vendedor 2	4	2	3	4	4

Figura 22

Ideal vs autoevaluación, Vendedor 1-Vendedor 2



Como se observa en la figura 22. En la actividad 1 el vendedor 1 se otorga una puntuación de 4/4, misma que se otorga el vendedor 2. En la actividad 2, el vendedor 1 se otorga una puntuación de 3/4, mientras que el vendedor 2 se otorga una puntuación de 2/4. En la actividad 3, el vendedor se otorga una puntuación de 4/4, mientras que el vendedor 2 se otorga una puntuación de 3/4.

En la actividad 4, el vendedor 1 se otorga una puntuación de 3/4, mientras que el vendedor 2 se otorga una puntuación de 4/4. Finalmente, en la actividad 5, el vendedor 1 se otorga una puntuación de 3/4, mientras que el vendedor 2 se otorga una puntuación de 4/4.

3.2. Propuesta de plan de capacitación para el gestor de ventas

Una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones, se decide presentar una propuesta de un plan de capacitación para el cargo del gestor de ventas, ya que, realizando una comparación entre la calificación ideal y la calificación del jefe, se evidenció que existieron rangos muy bajos en 4 de 5 actividades esenciales, lo que concluye que no se están cumpliendo con eficiencia sus diligencias. Por este motivo, a continuación, se

presenta un plan de desarrollo individual de capacitación el mismo que queda a potestad de la gerencia su implementación.

3.2.1. Plan individual de capacitación para el gestor de ventas

La matriz para el plan individual de capacitación consta de los siguientes componentes:

- Actividad esencial; se especifica según el manual de funciones la actividad que se quiere capacitar.
- La fuente de aprendizaje; aquí se expresa el método que se utiliza.
- La solución del aprendizaje; se listan actividades concretas y relacionadas a la posición donde se está trabajando.
- El soporte de la organización; expone el cargo de la empresa que debe apoyar en la capacitación.
- Retroalimentación del proceso; se indica el proceso-evento que evidencie que lo aprendido funcionó y finalmente,
- Fecha de inicio y de finalización de la capacitación; se establecen las fechas y el período que dura la capacitación.

Para la elaboración de esta herramienta de capacitación, se utilizaron métodos que proponen los autores Mondy (2010) y Whitmore (2011). Dichos autores exponen técnicas específicas para cada empresa y actividad a desarrollar, con el objetivo de poder resolver y capacitar a los empleados de una empresa, ya sea con el coaching interno, la capacitación en el puesto de trabajo o los juegos de roles, mismos que se utilizaron para la elaboración de la siguiente herramienta.

Tabla 27

Plan de capacitación para el gestor de ventas

Actividad esencial	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje	Soporte organización	Retroalimentación del progreso	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Realiza visitas a clientes.	Coaching interno	Un supervisor o coach se encargará de que el ocupante del cargo demuestre como manejar diversas situaciones, con el fin de adquirir habilidades y destrezas, tanto en el desempeño como en el mejoramiento de las relaciones con los clientes cuando se realicen las visitas. Aprenderá a realizar visitas con los clientes y a presentar el portafolio de productos.	Coordinador de ventas. Administrador	Evaluación sobre el conocimiento de la cartera de productos del cliente. Visitas a los clientes.	31/07/2023	07//08/2023
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	Capacitación en el puesto de trabajo.	El supervisor observa al empleado mientras realiza el proceso de elaboración y envío de cotizaciones. Esto permite al empleado recibir retroalimentación inmediata y corregir errores sobre la marcha.	Coordinador de ventas.	Evaluación de desempeño. El supervisor revisará el número de cotizaciones del empleado y proporcionará retroalimentación sobre cómo mejorar la claridad, precisión y presentación de las cotizaciones. Reporte de ventas.	08/08/2023	15/08/2023

Actividad esencial	Fuente de aprendizaje	Solución de aprendizaje	Soporte organización	Retroalimentación del progreso	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Tener stock necesario en los percheros.	Juego de roles	El empleado mediante la representación de una situación de la vida real recibirá la capacitación y luego practica la gestión de stock y la reposición de productos en los percheros en el puesto de trabajo. El supervisor trabaja con el empleado para analizar el inventario actual de la empresa. Esto puede incluir una revisión del historial de ventas, el análisis de las tendencias y la identificación de los productos más vendidos.	Coordinador de ventas.	Análisis de los registros de inventario: La empresa puede llevar registros detallados de inventario para evaluar el progreso del empleado en la gestión de inventario. Los registros muestran si el inventario se está manteniendo en los niveles adecuados y si los pedidos se están realizando en el momento adecuado.	16/08/2023	18/08/2023
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	Coaching interno	Identificar los requisitos del producto: Pide al colaborador que describa los productos que debe pedir y que explique los requisitos para cada uno de ellos. Esto le ayuda a clarificar cualquier duda y a conocer las características necesarias de cada producto. Práctica en la realización de órdenes de pedido: se solicita al colaborador que realice algunas órdenes de pedido, mientras lo supervisa. Se observa el desempeño y se brinda retroalimentación sobre lo que hizo bien y lo que puede mejorar.	Coordinador de ventas. Administrador	El facilitador puede observar y evaluar el desempeño del participante durante el coaching y tomar notas sobre su progreso y habilidades. El participante proporciona comentarios sobre su experiencia y la capacitación recibida. Esto puede ayudar a identificar áreas de fortaleza y debilidad en el proceso de capacitación.	21/08/2023	22/08/2023

CONCLUSIONES

Partiendo del objetivo general de aplicar una evaluación de desempeño para el área de ventas en la empresa “Comercial Figueroa” mismo que inicia con el análisis de los cargos de coordinación de ventas, gestión de ventas y vendedores para terminar con la aplicación de la herramienta de evaluación. Esta acción se considera pertinente en tanto favorece al rendimiento de los colaboradores, permitiéndoles ser más productivos al identificar sus habilidades, destrezas, actitudes, así como al reconocer aquellas variables que para la entidad son relevantes en cada puesto de trabajo.

Además, la aplicación de una evaluación de desempeño en “Comercial Figueroa” resulta pertinente al ser una empresa que ha enfrentado cambios a través de sus años en el mercado, uno de ellos precisamente el incremento del talento humano, y el área de ventas cumple una importante responsabilidad para la organización, al ser la que se mantiene en contacto directo con los clientes y sostiene las relaciones comerciales con estos, de la cual derivan las compras y por ende gran parte de los ingresos que permiten el funcionamiento de la misma. En tal sentido, el garantizar su adecuado desempeño en un importante indicador de eficiencia para la empresa.

Al respecto, y como parte del cumplimiento de los objetivos complementarios de esta investigación, se propuso realizar la revisión de la literatura correspondiente a la evaluación de desempeño, en la cual se corrobora que los diferentes autores concuerdan al destacar que el sistema de valoración debe ser aplicado adecuadamente. El hacerlo trae consigo importantes ventajas para la organización como el potenciamiento del desarrollo de los colaboradores con las correctas acciones para atender o corregir los problemas que se identifican cuando se ha terminado el proceso. A su vez, esto deriva en una mayor eficiencia de las diferentes actividades que se realizan en la empresa y en las relaciones entre colaboradores, pues favorece a la confianza y comunicación.

Determinar y aplicar la herramienta de evaluación de desempeño para el área de ventas de la empresa, parte de la aplicación de encuestas para cada uno de los cargos, y esta herramienta tiene su fundamento en el manual de funciones, pues se consideran aspectos como la misión de cada uno de ellos, las actividades esenciales y los indicadores de desempeño. A ello se suma la revisión del organigrama de puestos con la finalidad de contar con el suficiente conocimiento de cada puesto.

La herramienta permite medir el desempeño de los colaboradores del área de ventas en “Comercial Figueroa” por medio de una escala de calificación para la valoración de las actividades esenciales, la cual se rige en base a una ponderación de frecuencias con las que se ejecutan las acciones. Esta herramienta se caracteriza por ser aplicada en modalidad autoevaluación por cada uno de los colaboradores del área de ventas que participaron en la investigación y también por la valoración por parte de sus jefes inmediatos. Además, se realiza una comparación de la autovaloración con un valor referencial denominado ideal.

De esta manera, la herramienta se constituye en un instrumento de gran valor para “Comercial Figueroa” en cuanto aporta información relevante respecto a la percepción de los colaboradores sobre sus desempeños, la de sus jefes inmediatos y una estimación de cómo debería ser en base a un valor ideal, lo que permite identificar claramente los aspectos en los que se deben trabajar en cada uno de los casos valorados, es decir que se pueden desarrollar planes personalizados para cada colaborador.

Finalmente se procede a analizar los resultados obtenidos una vez realizada la aplicación de evaluación de desempeño identificándose que, en el caso del coordinador de ventas, cuya misión es coordinar las ventas, canales de distribución, y cumplir con las ventas mensuales y anuales propuestas, no existe coherencia entre la valoración del jefe inmediato y su autoevaluación.

En el caso del gestor de ventas, cuya misión es asistir en la coordinación de ventas para cumplir con los objetivos de ventas mensuales y anuales de la organización, se comprueba que la evaluación del jefe en comparación con su autoevaluación no concuerdan en las actividades que se refieren a atención al público, envío de cotizaciones a clientes y realización de órdenes de pedido de los productos necesarios, mientras que en las actividades que corresponden a visita a clientes y el mantener el stock necesario en los percheros , ambos criterios coinciden con valoraciones por debajo de lo adecuado.

Finalmente, en el cargo de vendedor, con la misión de brindar excelente y personalizada atención a los clientes de la empresa y vender según sus necesidades, se identifica que los dos colaboradores evaluados no concuerdan las respuestas entre sus autoevaluaciones con las de su jefe inmediato. Así, se puede reconocer que, entre las actividades esenciales como atención al cliente, coordinación de despachos con el departamento operativo, envío de mercadería a clientes, dar explicaciones de productos y

facturar, tales acciones no siempre se desarrollan con efectividad por la carga de trabajo que tienen, falta de coordinación con otras áreas e incluso por dificultades propias del día a día, sin embargo son conscientes de sus responsabilidades y funciones lo que facilita su trabajo y favorece su desempeño.

Ahora bien, en respuesta al cuestionamiento del nivel de desempeño de los trabajadores del área de ventas de la empresa “Comercial Figueroa”, se puede concluir que poseen un desempeño promedio de muy bueno, lo que implica que se cumplen con las actividades del área, pero no con la eficiencia que se debería, por lo que se requiere de intervención para una mejora, pese a ello no representa un riesgo elevado para la organización, pero si se debe atender oportunamente a esta evaluación efectuada y darle el debido seguimiento en los periodos posteriores.

De tal forma se ha planteado un plan de capacitación para el gestor de ventas, al considerarse el cargo que mayor intervención requiere, por lo que se propuso acciones de capacitación fundamentadas en estrategias coaching que implican el aprendizaje de sus responsabilidades por medio de la experiencia con la guía de su jefe inmediato, además de procesos de retroalimentación oportunos.

RECOMENDACIONES

En consideración a las conclusiones planteadas se exponen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar la evaluación de desempeño en todas las áreas de “Comercial Figueroa” con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y poder llevar a cabo una valoración general de la misma, para elaborar una planificación que permita la adecuada administración del talento humano y desarrollo de su potencial para el progreso personal y de la organización.
- Considerar la actual evaluación de desempeño en el área de ventas como un punto de partida para las posteriores evaluaciones que deben desarrollarse en los siguientes periodos, de forma que la empresa se encuentre en un proceso de constante mejora para beneficio de sus colaboradores y el desarrollo estratégico de esta.
- Establecer políticas de socialización en lo que respecta a los aspectos del talento humano como el manual de funciones, pues se trata de un instrumento que todo colaborador debe conocer para su adecuado desempeño, ya que le permitirá conocer sus funciones y las de las otras áreas, siendo coherentes con su accionar y el de los demás.
- Aplicar el plan de capacitación para el gestor de ventas y una vez realizado llevar a cabo una pequeña evaluación a manera de retroalimentación, para conocer su efectividad y el impacto que tuvo en el colaborador, de forma que se puedan corregir aquellas acciones que no resultan efectivas o incorporar otras que permitan obtener mejores resultados.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
<https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2012). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Sangolquí: Publicaciones científicas Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. ISBN:978-9942-765-04-8.
- Comercial Figueroa. (2023). *ComerFig*. <https://www.facebook.com/ComerFig/photos>
- Dávila, J., & John, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw Hill México. <https://doi.org/978-970-10-4597-8>.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited. ISBN: 978-607-32-0249-7.
- Figueroa, R. (2023). Historia de la empresa, proveedores, líneas de productos y organigrama. (J. Figueroa, & D. García, Entrevistadores)
- Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Leyva, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación de desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería industrial*, 37(2), 164-177.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197006>

- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-0203-9.
- Pantoja, G. (2019). Gestión de talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: Aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(87), 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administración%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Tejedor, V. (2019). La evaluación de desempeño incrementa la calidad en la atención en empresas de servicios. *Revista FAECO SAPIENS*, 2(2), 64-75. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/221970021/221970021.pdf>
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México D.F.: Paidós. https://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-método-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf