

PE-ECL-169
A472

2100-

B. Upama -I- - 15, 296- 21, 010

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



La importancia del supervisor
en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Marto Julio Alvarado Pérez

Guatemala, julio 2010



**La importancia de supervisor
en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos S.A.**

Practica Empresarial Dirigida –PED-

Marto Julio Alvarado Pérez (estudiante)

Licda. Patricia Ninet de León Guevara (asesora)

Lic. Federico Robles de la Roca (revisor)

Guatemala, julio 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ingrid de Nuñez

Examinadora

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinadora

Lic. Giovanni Marroquín

Examinador

Licda. Patricia Ninet de León Guevara

Asesora

Lic. Federico Robles de la Roca

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquiret subsidaria"

REF.:C.C.E.E.0035-2010 -ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE JULIO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Patty de León Guevara, tutora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " LA IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR EN LOS LOCALES COMERCIALES DE LA EMPRESA BOLSOS Y COMPLEMENTOS, S.A ". Presentada por el estudiante Marto Julio Alvarado Pérez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00070, de fecha 22 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 05 de mayo del 2010

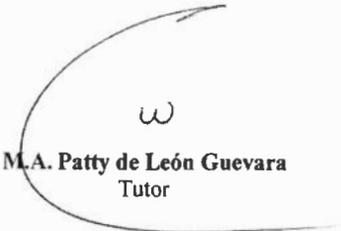
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**La importancia del Supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.**”, realizado por: Marto Julio Alvarado Pérez, carné número 0910579, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de (ochenta) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



w

M.A. Patty de León Guevara
Tutor

Guatemala, 20 de MAYO de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida –PED- titulado **“LA IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR EN LOS LOCALES COMERCIALES DE LA EMPRESA BOLSOS Y COMPLEMENTOS, S.A.”** elaborado por el estudiante MARTO JULIO ALVARADO PÉREZ, Carne No.0910579

En mi calidad de revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académico establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo DICTAMEN FAVORABLE.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F'.

Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 295.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **ALVARADO PÉREZ, MARTO JULIO** con número de carné 0910579, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintidós días del mes de junio del año dos mil diez. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sica Jofre
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Martha R.
cc:Arctivo

Dedicatoria

A DIOS

Gracias por todas sus bendiciones, por guiarme y darme la sabiduría necesaria para culminar con éxito un objetivo más en mi vida.

A MIS PADRES

Lucio Alvarado y Marta Pérez a quienes los amo mucho, ya que son ejemplo en mi vida y gracias a ello han contribuido a lograr esta meta.

A MI ESPOSA

Brenda Rebeca, gracias por su amor, cariño, comprensión y apoyo en todo momento, la amo con todo mi corazón.

A MIS HIJOS

Estefany, Juan José, Keila y Julianna, gracias por su comprensión, motivación y apoyo. Los amo.

A MIS HERMANOS

Cesar, Isabel, Edgar, Cecilia, Adela, Etelvina y Leticia por su amor y apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS

Marvin por su apoyo incondicional en todo momento. Emilio por su cariño.

Agradecimientos

A UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Por la formación profesional y el apoyo en cada una de las actividades realizadas dentro del campus.

A MIS CATEDRATICOS

Por la enseñanza y paciencia que tuvieron en todas los cursos y periodos de tiempo que compartimos en el salón. A la tutora Licda. Patty de León y al revisor Lic. Federico Robles quienes revisaron y me guiaron en la presente tesis.

AL GRUPO DE TRABAJO

Esteban, Marco, Claudia, Milton y Karla por todos los momentos compartidos y el apoyo incondicional que me brindaron.

A MIS COMPAÑEROS DEL SALON

Por compartir experiencias y momentos muy agradables dentro y fuera de la universidad.

Contenido

	Página
Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.1.1. Misión y visión de la empresa	9
1.1.2. FODA de los supervisores de la empresa	10
1.2. Marco teórico	12
1.2.1. Definición de la supervisión	12
1.2.2. La supervisión	12
1.2.3. Objetivos de la supervisión	13
1.2.4. Papel del supervisor	13
1.2.5. Características básicas del supervisor	14
1.2.6. Funciones del supervisor	15
1.2.7. Toma de decisiones del supervisor	16
1.2.8. Normas de supervisión	16
1.2.9. Estilos de supervisión	19
1.2.10. Los diez mandamientos del supervisor	19
1.3. Planteamiento del problema	22

1.4. Objetivos	23
1.5. Alcances y limites	24
Capítulo 2	
Metodología aplicada a la práctica	25
2.1. Sujetos de la investigación	26
2.2. Instrumentos	26
2.3. Procedimiento	27
Capítulo 3	
Presentación de los resultados	29
3.1. Encuesta a gerentes	29
3.2. Encuesta a supervisores	36
3.3. Encuesta a encargados de tiendas	44
Capítulo 4	
Análisis de los resultados	58
Capítulo 5	
Conclusiones y recomendaciones	62
Capítulo 6	
Propuesta	64
6.1. Descripción y perfil del puesto	68
6.2. Informe de supervisión	72

6.3. Plan de capacitación	74
Capítulo 7	
Referencias	77
Capítulo 8	
Anexos	79
Anexo No. 1 Cuestionario dirigido a gerentes	
Anexo No. 2 Cuestionario dirigido a supervisores	
Anexo No. 3 Cuestionario dirigido a encargados de tienda	

Resumen

A continuación se presenta los resultados de la investigación, “La importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.” La empresa se dedica a la comercialización de carteras, mochilas, maletas, maletines y accesorios relacionados. Actualmente cuenta con veinte puntos de venta en los diferentes centros comerciales del país, cuatro supervisores, dos en la ciudad capital y dos en el interior de la república.

El objetivo de esta investigación es determinar la importancia del supervisor e identificar si cumple con los objetivos y expectativas de la empresa. También propone tres alternativas viables para solucionar la problemática actual, las cuales son: realizar una descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de venta, implementar un informe de supervisión y proponer un plan de capacitación.

Esta investigación consta de ocho capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo uno, incluye el resumen, la introducción, los antecedentes de la investigación donde se desarrolla la historia de la familia fundadora de la empresa, el organigrama, la misión y visión, el marco teórico, el planteamiento del problema, los objetivos, alcances y límites.

Capítulo dos, incluye la metodología aplicada en la investigación, los sujetos de la investigación, instrumentos que se utilizaron y el procedimiento que se siguió a lo largo de este trabajo.

Capítulo tres, aquí se presentan los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los gerentes, supervisores y encargados de puntos de venta de la empresa. Incluye la información tabulada con los cuadros y gráficas correspondientes.

Capítulo cuatro, se presenta un resumen de los datos recolectados en la investigación así como el análisis de los mismos, resaltando la información más relevante.

Capítulo cinco, aquí se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, derivadas del análisis y discusión de la información.

Capítulo seis, en este capítulo se presenta la propuesta derivada de las conclusiones y recomendaciones. La propuesta incluye, la elaboración de una descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de ventas, un informe de supervisión y un programa para capacitar al supervisor y desarrollar así, sus habilidades.

Capítulo siete, se incluye las referencias consultadas, en forma alfabética.

Capítulo ocho, aquí se incluye los formatos de los cuestionarios que respondieron los gerentes, supervisores y encargados de puntos de ventas.

Introducción

En la actualidad el supervisor es uno de los elementos importantes y necesarios para la empresa debido a que es el enlace de comunicación entre la gerencia y el personal operativo, en el área de supervisión existe una serie de problemas que están dificultando el logro de los objetivos y expectativas de la empresa, en base a estos hechos se planteo la siguiente interrogante ¿Cuál es la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos?, en la actualidad no se tiene clara la importancia del puesto de supervisor de puntos de venta, se carece de descripción y perfil del puesto y no se tiene un plan de capacitación que fortalezca las habilidades del supervisor.

Los resultados de la investigación muestran varias deficiencias relacionadas con la supervisión de los puntos de venta las cuales son: no está clara la importancia del puesto de supervisor, la gerencia tiene prioridades que no coinciden en su totalidad con la de los supervisores y encargados de puntos de ventas, los gerentes y supervisores no coinciden en las características importantes que debe tener el supervisor de puntos de ventas, el supervisor no cumple a cabalidad con los objetivos y expectativas de la empresa, debido a que las principales funciones aunque están definidas, no se tiene un consenso en cuanto a las prioridades de cada una de ellas, la empresa no cuenta con una descripción y perfil del puesto por lo mismo no está clara la importancia, las características, las funciones y no se mide adecuadamente el rendimiento del puesto de trabajo, no existe un plan de capacitación formal y no se cumple la frecuencia de visita ideal a los puntos de venta.

La metodología utilizada en este trabajo fue una investigación aplicada, se realizó por medio de la técnica de encuesta, utilizando como instrumento tres cuestionarios debidamente estructurados que fueron respondidos por dos gerentes, cuatro supervisores y veinte encargados de puntos de venta. Se recurrió también a las fuentes secundarias de libros, tesis e información obtenida por internet. Con la presente investigación se justifica que es necesario realizar una descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de venta, implementar un informe de supervisión y proponer un plan de capacitación que favorezca las habilidades de los supervisores.

1.1. Antecedentes

Según Milla (2001), la apertura de redes comerciales con el fin de asegurar la afluencia de diversos recursos básicos muy escasos en los mercados actuales, en el territorio que constituyen un área aproximadamente de unos 108,000 kilómetros cuadrados que incluye parte de territorio extranjero aproximados por medio de las aduanas, de la República de Guatemala, fue una práctica introducida desde los inicios de la ocupación del territorio, por parte de los españoles desde el año 1502.

La actividad comercial en el área no ha sido uniforme, sino que variaba según la capacidad de las zonas explotadas y los condicionamientos de tipo geográfico, económico y político de cada región. Características tales como la proximidad, el peso, el volumen, el valor estratégico del producto, etc. Pueden establecerse en aquel entonces tres niveles de intercambio: primero el comercio entre las comunidades vecinas, en donde el volumen, la calidad y la variedad de los productos fue limitado y de escaso valor estratégico. Segundo las transacciones de ámbito regional, que son los intercambios efectuados dentro de la zona ambiental mucho más amplia o bien entre regiones no muy alejadas entre sí, en este sentido la distancia eran muy importantes de cada ruta regional, variando el costo de los productos y el aprovisionamiento. Como tercero las relaciones comerciales a larga distancia que se realizaron entre regiones muy alejadas y provocaron tiempos de holgura, mermas de productos y también alta rotación de inventarios. En lo que se refiere a las rutas de intercambio regionales, sobre todo aquellas que recorrían largas distancias fueron organizadas, mantenidas y, en última instancia, intervenidas y controladas por la élite aristocrática de los grandes centro cívicos. Las relaciones con el exterior fueron un monopolio de la realeza maya y de la clase dirigente.

En cuanto al sistema de transporte empleado en aquel tiempo se utilizaban a los animales y ante la ausencia de animales de carga, se basó en la tracción humana o en pequeñas embarcaciones que surcaban el límite meridional y oriental de las tierras bajas, las personas que llevaban a cabo esta tarea eran llamados vigilantes de las mercancías, hoy en día se les denomina supervisores de tiendas para la diversificación de productos e incrementación de las ventas.

Los productos que comerciaban variaron según las regiones entre ellas tenemos: metales, jadeíta, obsidiana, pirita, serpentina, albita, diorita, hematites, ámbar, arena volcánica para la manufactura de cerámica, ocote, copal para incienso, plumas de quetzal y de otros pájaros vistosos y una amplia variedad de artículos de carácter perecedero. Productos agrícolas, condimentos, cortezas de árboles para vestidos y pergaminos, especias, pigmentos especiales, calcedonia, sal, miel, cera, cacao, algodón, plumas, maderas, pieles, dientes y garras de jaguar, entre otros.

En el año de 1985 la familia fundadora inicia la comercialización de accesorios para damas y caballeros especialmente en carteras, bolsos, mochilas, monederos y productos relacionados, en el sector informal específicamente en los mercados cantonales de la ciudad. En el año de 1995 apertura un negocio para el mercado mayorista y minorista de toda la República de Guatemala, donde se establece en un punto estratégico para el mismo.

La familia fundadora decide crear un nuevo concepto de negocio en el año 2001, aprovechando la oportunidad del desarrollo y la expansión de los centros comerciales que se estaban realizando en la capital de Guatemala y en el interior de la República, que definitivamente generaban un nuevo sector de mercado al cual hay que atender y explotar. A esta nueva empresa se le denominó como razón social Bolsos y Complementos S.A. con un nombre comercial y mercadológico de los puntos de venta. La decisión de este nuevo concepto de negocio lógicamente conlleva a la búsqueda y adquisición de mano de obra calificada y especializada, para llevar a cabo las tareas de la gerencia, la supervisión y la atención de los puntos de venta ubicados en los centros comerciales de la capital y el interior del país, con el objetivo de prestar un buen servicio y satisfacer las necesidades de la familia guatemalteca en el consumo de estos artículos.

El primer punto de venta con el concepto se inició en el centro comercial Santa Clara ubicado en el Municipio de Villa Nueva. Después de la apertura de cinco tiendas en la capital se decidió a la expansión en los departamentos de la República, aprovechando la expansión de los centros comerciales en el interior del país, iniciando en Plaza Magdalena, ubicada en el Municipio de Cobán Alta Verapaz.

En la actualidad la empresa cuenta con diez tiendas en la capital y diez tiendas en el interior de la República de Guatemala. El último punto de venta que se apertura fue en junio del 2009 y se encuentra en el centro comercial Eskala Roosevelt, con un área de 80 metros cuadrados.

El proyecto de supervisión de los puntos de venta da inicio formalmente en el año 2006, con el objetivo de cubrir las necesidades de control de inventario, caja, personal, exhibición de los productos, implementación del mercadeo y ventas; tomando en cuenta la expansión de puntos de venta en la capital y en el interior de la República.

A continuación se presentan algunos estudios relacionados con el tema de la importancia de la supervisión, para ampliar y enriquecer el tema objeto de esta investigación.

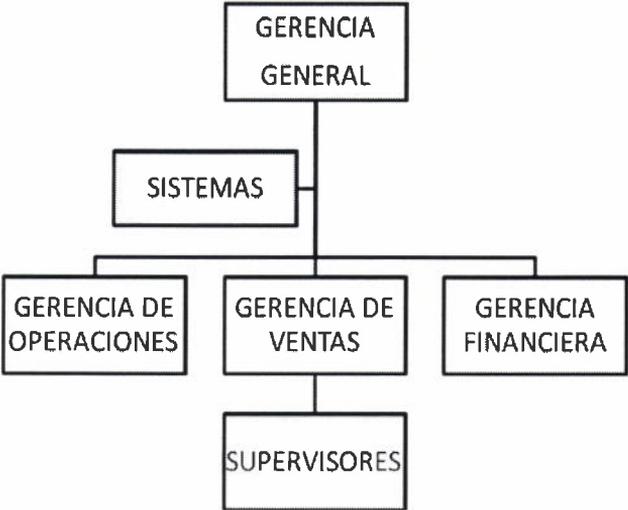
López indica (2006) en su tesis de evaluación del ambiente de control interno, que el control y la supervisión es parte fundamental para el desarrollo empresarial, pues comprende un plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan con la finalidad de proteger los activos, obtener información financiera, operativa etc. El objetivo de su tesis es determinar que controles de supervisión son los más adecuados para el proceso administrativo de la empresa, que sirvan de guía para la elaboración de un control interno con seguimiento y proceso con mejoras continuas. Como sujetos de investigación tomaba en cuenta al Representante Legal de la empresa, el contador interno, encargado de sala de ventas, de compras, de caja y los dependientes de mostrador. López concluye que la falta de manuales administrativos que guíen los procesos de una organización, provoca una inestabilidad organizacional tanto para la gerencia en la toma de decisiones como para los colaboradores de la misma en la ejecución de sus funciones. En la empresa donde se desarrollo el estudio, tienen la idea de que la supervisión y control se manejan de manera visual lo cual ellos consideran que han caminado bien hasta el día de hoy aunque fuera de la vanguardia de la tecnología.

Con el tema de investigación, instrumentos administrativos que se puedan implementar para medir el logro de objetivos y que determine como recompensar a los colaboradores, Azurdia (2008) nos indica en sus objetivos como definir en dos meses los instrumentos administrativos

que se puedan implantar para medir el logro de objetivos y que determinen como recompensar a los colaboradores por las metas alcanzadas, en una empresa de servicios. También como se pretende desarrollar una herramienta administrativa que contribuya a evaluar semestralmente el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores, cuya actividad es operativa y de nivel jerárquico medio. Los sujetos de estudio utilizados en esta tesis son: tres analistas y nueve auxiliares. Las conclusiones generales del estudio según Azurdia es que si es necesario establecer instrumentos administrativos que midan el alcance de objetivos y determinen como recompensar a los colaboradores por las metas establecidas, por estar totalmente conectado con todo lo referente al personal, su desempeño y desarrollo dentro de la empresa. En la actualidad, tanto las empresas como los colaboradores son más exigentes en el logro de sus metas, pero estas deben de ser supervisadas efectivamente y así establecer que los objetivos alcanzados sean de acuerdo a los establecidos por la organización. Es papel de recursos humanos, desarrollar programas de capacitación para el departamento de ventas, ya que de la motivación de este depende el éxito de la organización.

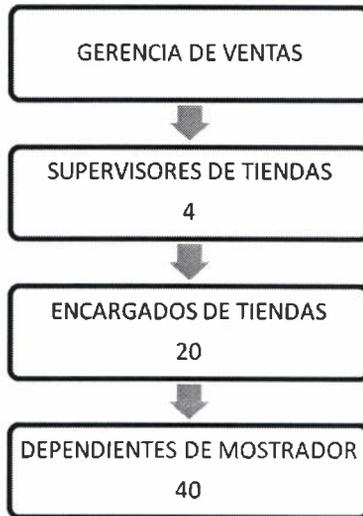
Con el tema de tesis: La evaluación del desempeño y su relación con el clima organizacional, Quiroa (2008) nos indica que su investigación se fundamenta en confirmar la conexión estrecha que existe entre los términos evaluación del desempeño, a través de programas de capacitación con el clima organizacional y a su vez la evolución y crecimiento de la misma. El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la evaluación del desempeño de los colaboradores del área de ventas y la capacitación en un clima organizacional. Los sujetos de investigación fueron veinte y seis colaboradores de las áreas de ventas, inventarios y recursos humanos. En la conclusión del estudio Quiroa nos indica que definitivamente se observa que los resultados orientan y unen a ambas corrientes, que de una evaluación de desempeño, depende una capacitación, hay que tomar en cuenta que no todos los seres humanos somos iguales todos poseemos talentos, cualidades y virtudes, así como también defectos y debilidades. La organización debe evaluar y luego retroalimentar ya que de nada sirve la inversión que conlleva una evaluación sin corregir los puntos que no están bien.

Gráfica No. 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

Gráfica No. 2: Organigrama de la gerencia de ventas de la empresa



Fuente: Elaboración propia, marzo 2010

1.1.1. Misión y visión de la empresa

A continuación se describe la misión y visión proporcionada por la empresa Bolsos y Complementos:

Misión

Somos una empresa especializada en la comercialización de carteras, mochilas, maletas, portafolios y accesorios relacionados. Atendemos el mercado guatemalteco desde los centros comerciales ofreciendo soluciones integrales al núcleo familiar.

Visión

Ser la mejor opción de compra en el mercado guatemalteco ofreciendo variedad de productos de la mejor calidad a un precio justo, con un excelente servicio al cliente a través de personal capacitado, fortaleciendo las alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

1.1.2. FODA de los supervisores de la empresa

Fortalezas:

1. Garantizan la implementación del plan estratégico de la empresa.
2. Garantizan el cumplimiento de los procedimientos de control en cada punto de venta.
3. Son responsables de implementar las estrategias de mercadeo por temporada.
4. Son el enlace de comunicación entre la empresa y la administración de cada centro comercial.
5. Son responsables de la administración del personal de cada punto de venta.
6. Son el enlace de comunicación entre el personal de tienda y la gerencia.
7. Son responsables del manejo adecuado del inventario en cada punto de venta.
8. Son responsables del manejo del sistema de información y manejo de los recursos.

Debilidades:

1. Los supervisores son difíciles de controlar.
2. Los supervisores son difíciles de contratar, porque se necesita disponibilidad de tiempo y viajar.
3. Los supervisores no tienen experiencia, la empresa los está formando para que logren alcanzar el nivel esperado.
4. Al supervisor se le dificulta organizarse, por lo cual no le da importancia a las actividades principales.

5. La empresa en estos momentos no cuenta con los recursos necesarios para contratar el perfil adecuado.

Oportunidades:

1. Existen seminarios, talleres o jornadas que ofrecen las organizaciones gubernamentales como INTECAP, líderes en acción, etc. que pueden ser aprovechados para capacitar a los supervisores.
2. Existen cursos y seminarios que ofrecen las empresas privadas relacionados con la supervisión y control, como el grupo excelencia, que también pueden ser aprovechados.
3. Existen varias organizaciones no lucrativas como la Asociación de Gerentes de Guatemala donde se asesoran las empresas comerciales e imparten capacitaciones.
4. Existe la Cámara de Comercio de Guatemala cuyo objetivo es asesorar y capacitar al comerciante y guatemalteco.
5. Existe una demanda potencial de gente joven en el mercado local.

Amenazas:

1. Los supervisores de las empresas competidoras tienen un alto nivel profesional.
2. Tratados de libre comercio orientados hacia un mercadeo innovador.
3. Alto potencial del recurso humano de la competencia, existe inversión en capacitación de su personal, especialmente en supervisión y ventas.
4. La incorporación de más negocios relacionados de extranjeros principalmente chinos y árabes.
5. Las empresas transnacionales han elevado el nivel de exigencia en el mercado laboral.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Definición de Supervisión

Según Chan (2009), la palabra supervisión es compuesta, viene del latín “visus” que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín “súper” que significa preeminencia o en otras palabras privilegio, ventaja o preferencia por razón o merito especial.

Supervisión es pues, dar el visto bueno después de examinar y la supervisión de obras tiene por objetivos básicos vigilar el costo, tiempo y calidad con que se realizan las obras.

Las responsabilidades que adquirimos con quien contrata los servicios de supervisión están expresadas en el contrato de supervisión y las responsabilidades que adquiere el contratista y que nosotros debemos vigilar que se cumplan están el contrato.

1.2.2. La supervisión

Werther (2007), nos dice que supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente, o sea que conlleva todo el proceso administrativo con un liderazgo eficiente. Esto es necesario, ya que, el supervisor tiene que cumplir con las metas establecidas por la compañía y los objetivos comunes que de lograrlos permite crecer y junto con ella, él y sus empleados. La supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Estos objetivos se pueden definir de la siguiente manera: mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, desarrollar constantemente a los empleados de manera integral, monitorear las actitudes de los subordinados, contribuir a mejorar las condiciones laborales, esto sin contar los objetivos corporativos como crear más ingresos a la compañía.

El individuo que quiere llegar a ser un buen supervisor tiene que instruirse, estar a la vanguardia de los nuevos estilos de supervisión y dedicarle mucho tiempo a su trabajo. La persona que quiere ser un supervisor excelente tiene que cumplir con una serie de características que son necesarias a la hora de resolver problemas y situaciones dentro del entorno laboral.

1.2.3. Objetivos de la supervisión

Entre los objetivos más importantes que debe de llevar la supervisión Céspedes (2009) en sus apuntes menciona seis rubros que se mencionan a continuación:

1. Mejorar la productividad de los empleados que el supervisor tenga a su cargo.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos de la empresa.
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral o sea capacitándolos.
5. Monitorear las actitudes de los subordinados.
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales de su personal.

1.2.4. Papel del supervisor

El papel del supervisor es uno de las labores más importantes dentro de la organización en el área de control según Núñez y Jáuregui (2007), nos sigue diciendo que es difícil y exigente puesto que es la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento. El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo. Un buen supervisor funciona como debe de ser cuando toma sus responsabilidades en el liderazgo y en el

control que deba de llevar, aplicando los métodos y técnicas de la supervisión, todo con el fin de que se logren los objetivos de la empresa.

El supervisor también juega un papel de comunicación como enlace con las personas que tiene a su cargo y la gerencia de la empresa, debe de tener el cuidado que la comunicación sea efectiva y directa para el cumplimiento de los planes estratégicos, debe de dirigir las diferentes actividades para la consecución de la misma. El supervisor vela las normas, políticas y procedimientos que conllevan al buen funcionamiento de los sistemas y procesos impuestos por la empresa.

1.2.5. Características básicas del supervisor

Es importante establecer las características básicas de un supervisor, cuáles deberían ser las cualidades ideales que debe de poseer esta persona que vigilara el trabajo de los demás, Chiavenato (2001) nos señala cinco características importantes:

1. Conocimiento del trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, los controles, etc.
2. Conocimiento de sus responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
3. Habilidad para instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas, debe de tener habilidad en la comunicación hacia su personal a cargo.

4. **Habilidad para mejorar métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo. Debe de saber tomar decisiones al uso de los recursos de la empresa.
5. **Habilidad para dirigir:** El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

1.2.6. Funciones del supervisor

Estas funciones van de la mano con las características también básicas del supervisor que son: proyectar, dirigir, desarrollar y controlar. Las definiciones de las mismas son las siguientes según Galindo (2002).

1. **Proyectar:** Es utilizado por la administración como forma de planificación para que se puedan cumplir con las metas establecidas por la compañía.
2. **Dirigir:** Implica delegar trabajo y supervisarlos además de cómo confrontar situaciones entre empleados esto como ausentismo etc. y saber dar instrucciones claras y precisas para evitar malos entendidos y que se vea afectada la producción.
3. **Desarrollar:** Esta le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

4. Controlar: Es en la que el supervisor crea conciencia a los empleados para que hagan su trabajo bien y de esta manera lograr llegar a las metas establecidas en la función de proyectar.

1.2.7. Toma de decisiones del supervisor

En muchos casos los supervisores se pueden encontrar con situaciones que pueden influir a la hora de toma de decisiones. Algunas de ellas pueden ser según Rosenberg (2001).

- Compañeros de trabajo se carguen de tareas ajenas, ya sea por poca productividad, ausentismo, problemas emocionales, falta de procesos en las diferentes actividades, no le gusta lo que realizan, entre otros.
- Resentimiento por que hay una persona recibiendo toda la atención de los compañeros y de los supervisores, entonces se transforma en celo profesional e inicia división entre equipos de trabajo etc.
- Sentimientos como el temer por su seguridad, frustración por no saber cómo ayudar, agotamiento mental y emocional por lidiar con una situación que no le pertenece.
- Confrontar comentarios infundados y rumores.

1.2.8. Normas de supervisión

Según Galindo (2002), mediante la investigación y revisión de literatura se ha encontrado unos principios de la supervisión que son una especie de reglamento utilizado como guía a la hora de tomar decisiones o de dirigir un departamento para que el mismo sea funcional y lograr seguir unas normas preestablecidas.

Definiciones de algunos de los principios:

1. La dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización. Son consideradas funcionalmente.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
 - a. La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.
 - b. La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
 - c. La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.
 - d. La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeros objeciones.

- e. La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.
 - f. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo
5. La supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, en situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.
 6. La supervisión tiene que ser creativa.
 7. La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 8. La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
 9. La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.
 10. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

11. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico.

1.2.9. Estilos de supervisión

Como podemos observar la supervisión es un método complejo con funciones variadas incluyendo reglas para regir una mejor y más avanzada forma de supervisión. También dentro de todo esto existen diferentes estilos de supervisión y estos se definen de la siguiente manera tomando en cuenta lo que nos dice Galindo y Martínez (2002).

1. Estilo autocrítico: Característico de supervisores autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señalada. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
2. Estilo democrático: Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo ha sido realizado, felicitando después al que lo merezca.
3. Estilo liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

1.2.10. Los diez mandamientos del supervisor

Chan (2009) apunta diez mandamientos que debería de llevar un supervisor dentro de la organización, el cual lo detallamos a continuación:

1. Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Se avaro con él.
2. El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
3. La buena supervisión es aquella que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios. Busque siempre este equilibrio.
4. Supervisor sensato es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.
5. No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
6. No es posible el desarrollo de una empresa sin el desarrollo de sus recursos humanos. Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.
7. Como miembro del sector dirigente más dinámico de la sociedad, el supervisor debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / información.
8. Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre realista.
9. Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral. No viole los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.

10. Todo no ha de ser negocios, no caiga en la unidimensionalidad. Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

1.3. Planteamiento del problema

En la actualidad, el supervisor es uno de los elementos importantes y necesarios para la organización debido a que es el enlace de comunicación entre la gerencia y el personal de las tiendas, es la persona que implementa los planes estratégicos de mercadeo, es el responsable del manejo del inventarios, del manejo de los recursos, en fin se justifica la necesidad de la presencia periódica de los supervisores en los puntos de venta, como apoyo gerencial a través de sus resultados presentados, con el firme propósito del logro de los objetivos de la empresa, tomando en cuenta que se está en un mundo cambiante, globalizado y exigente.

En la empresa se ve limitada la implementación de los planes estratégicos en el área de supervisión, debido a una serie de hechos y eventos que ocurren y dificultan las diferentes actividades que se llevan a cabo, entre las que se pueden mencionar: la falta de liderazgo, de comunicación, de organización, no hay trabajo en equipo, existe una desactualización frente al cambio, no existe competencia profesional, falta de políticas y procedimientos, en fin estos hechos dan como resultado; el abuso de autoridad, falta en la comunicación, que el supervisor se encuentre desmotivado y sobre todo que no se cumplan los objetivos de la empresa.

Todo lo anterior se debe a que en la empresa se observa que no existe conciencia de la importancia que juega el supervisor por parte de la gerencia, los encargados de tiendas como también los propios supervisores. Por lo tanto no ha habido preocupación para el supervisor, en el fortalecimiento de elevar el nivel de conocimiento, de liderazgo, optimismo, confianza, motivación, comunicación, etc.

De continuar esta situación, el supervisor definitivamente no cumplirá con sus objetivos tanto personales como laborales, lo que afectará directamente en los resultados de la empresa, en su rendimiento, en la participación de mercado, en el servicio al cliente, tendrá alta rotación de su personal a cargo.

El éxito que puede obtener la empresa dependerá de la conciencia que le tome al puesto de supervisor como recurso humano muy importante dentro de la organización, también como

debería de buscar elevar el nivel de conocimiento y actitudes del supervisor, para mantener el trabajo en equipo, así como mantener la motivación de cada supervisor.

Con base a lo anterior se plantea la siguiente interrogante:

Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.?

1.4. Objetivos

General

1. Determinar la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Específicos

1. Identificar que características posee el supervisor de la empresa actualmente.
2. Identificar si el supervisor actualmente cumple con los objetivos y expectativas de la empresa.
3. Analizar la descripción y perfil del puesto del supervisor actual de la empresa.
4. Evaluar que áreas de capacitación ha recibido actualmente el supervisor.
5. Realizar una propuesta de descripción y perfil del puesto del supervisor de puntos de venta, un informe de supervisión y un programa de capacitación.

1.5. Alcances y límites

Esta investigación busca conocer la importancia que tiene el supervisor en los puntos de venta que tiene la empresa, busca saber si está cubriendo las necesidades de control de inventarios, del efectivo, el personal, la exhibición de los productos y la implementación del mercadeo y ventas. También si está cumpliendo con las funciones y objetivos de la empresa.

Las oficinas centrales de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad capital, cuenta con un personal total de setenta y cinco personas, la investigación se enfocara con veintiséis integrantes. Se enfocara el estudio a los gerentes, a los supervisores y a los encargados de tiendas de la empresa quienes son los que están involucrados directamente en el desarrollo de la actividad.

Esta investigación se llevó a cabo del 22 de agosto del 2009 al 30 de abril del año 2010.

2. Metodología aplicada a la práctica

Por las características que posee, esta investigación es de tipo descriptiva, tal como indica Bernal (2006), ésta se soporta principalmente en técnicas como el cuestionario, la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Se tomó como guía las preguntas de investigación que formuló el investigador; en tales estudios se muestrearon, narraron, identificaron los hechos, situaciones, rasgos, características del objeto de investigación que en este caso es: “la importancia del supervisor de los puntos de venta de la empresa” y luego se diseñó las propuestas para el mismo.

Se diseñó el encabezado del cuestionario, según el modelo sugerido por Piloña (2005), el cual incluye encabezado, presentación e instrucciones. En cuanto a los otros elementos que presenta, según Franklin (2007) el contenido del cuestionario en un momento determinado es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las preguntas que se les realizarán a los sujetos del estudio.

En la investigación se utilizaron tres cuestionarios uno para los gerentes, otro para los supervisores y el último para los encargados de tienda, el mismo está dividido en dos series, la primera serie consta de cuatro preguntas sobre datos personales y una segunda serie con datos laborales.

Se utilizaron hojas de cálculo del programa Microsoft Excel, para la elaboración de los cuadros y gráficas que resumen la información que se obtuvieron en el trabajo de campo, los cuales se trasladaron al programa Word, para efectos de presentación estandarizada.



2.1. Sujetos de la investigación

Se tomo como muestra del estudio al gerente general, gerente de ventas, los cuatro supervisores y los veinte encargados de puntos de venta de la empresa, quienes son los que están vinculados directamente con el desarrollo de la actividad de la supervisión.

Para efectos de la investigación, los sujetos identificados son los siguientes:

Cuadro 1
Sujetos de investigación

SUJETOS	CANTIDAD
Gerentes	2
Supervisores	4
Encargados de tienda	20

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

2.2. Instrumentos

Para efectos de esta investigación, se utilizaron tres instrumentos diseñados con base a los objetivos específicos y características del estudio, los cuales son:

1. Cuestionario dirigido a los gerentes de la empresa, el cual contiene cuatro preguntas enfocadas a datos personales y doce preguntas enfocadas al ámbito laboral, todas las preguntas son cerradas.
2. Cuestionario dirigido a los supervisores de la empresa, en que contienen cuatro preguntas cerradas enfocadas a datos personales y doce preguntas con enfoque laboral las cuales son cerradas.

3. Cuestionarios dirigidos a los encargados de tienda ubicados en los centros comerciales, el cual contiene cuatro preguntas cerradas buscando datos personales y once preguntas cerradas conteniendo datos laborales.

2.3. Procedimiento

A continuación se describen los pasos que se realizaron en el desarrollo del proceso de la investigación:

1. Selección del tema, para lo cual se realizó un listado de alternativas de estudio.
2. Se elaboró un cuadro de diagnóstico y un análisis FODA, en donde se identificaron una serie de síntomas con sus respectivas causas, de donde surgieron los indicadores de la investigación.
3. Se realizó una investigación con un marco teórico relacionado con tema de la importancia de los supervisores y todo lo relacionado a su entorno.
4. Se definió el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, la cual se convirtió en la premisa para establecer los objetivos generales y específicos. Así como también los alcances y límites.
5. La identificación de la Metodología que se debe de utilizar a la práctica donde se definió las características de los sujetos susceptibles de investigación la elección del instrumento a utilizar que permitió efectuar la conexión racional entre el marco teórico, y los objetivos del estudio.
6. Estructuración y diseño del instrumento que fue utilizado en la obtención de la información.

7. Se determinó la cantidad de personas para encuestar.
8. Posterior a la aplicación del cuestionario, se tabularon las respuestas, lo que dio lugar al diseño de la presentación de resultados.
9. Con la información obtenida, clasificada y ordenada, se procedió a realizar la fase de discusión y análisis en la cual se confrontaron los resultados obtenidos con el marco teórico.
10. Se redactaron las conclusiones y recomendaciones, producto del proceso de investigación.
11. Como último paso, se presentó el informe final a los asesores, quienes realizaron las correcciones y observaciones que consideraron convenientes.

3. Presentación de los resultados

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo realizado a través de los cuestionarios que se aplicaron a los gerentes, supervisores y encargados de tienda de la empresa.

3.1. Encuesta a gerentes

I. Datos personales

A continuación se presenta el análisis de la información con los datos personales que proporciono la encuesta realizada a los gerentes.

Cuadro 2
Información general de gerentes

Variable	Gerente 1	Gerente 2
Sexo	Masculino	Femenino
Tiempo de ocupar el puesto	Más de 4 años	de 2 a 3 años
Grado académico	Universitario	Universitario

Fuente: investigación de campo abril 2010.

De los gerentes entrevistados uno ocupa el puesto de gerente general y el otro el puesto de gerente de ventas. Los dos gerentes tienen el grado académico de Licenciados en Administración de Empresas.

II. Datos laborales

A continuación se presenta el análisis de la información relacionada con los datos laborales que proporcionó el cuestionario realizado a los gerentes.

- a) Con relación a la pregunta si la empresa contaba con supervisores y con cuantos contaba, los gerentes confirmaron que efectivamente la empresa cuenta con supervisores en los puntos de venta y que el número de supervisores es de 4 en total.
- b) Puntos de venta asignados para cada supervisor.

Cuadro No. 3
Puntos de venta asignados para cada supervisor

Rangos de puntos de venta	Respuesta
De 1 a 3	0
De 4 a 6	4
De 7 a 10	0
Total	4

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Cada supervisor tiene entre 4 y 6 puntos de venta asignados para la supervisión, lo que significa que la carga de trabajo está bien distribuida entre ellos.

- c) Importancia de tener supervisores de puntos de ventas, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 4
Importancia de tener supervisores

Orden ideal	Variable	Gerente 1	Gerente 2
1	Desarrollar integralmente a los empleados	2	5
2	Optimizar el uso de los recursos	6	6
3	Mejorar la rentabilidad de cada punto de venta	3	1
4	Mejorar el control en cada punto de venta	1	4
5	Mejorar el servicio en el punto de venta	4	2
6	Mejorar la imagen del punto de venta	5	3

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a la importancia de tener supervisores para los puntos de ventas, los gerentes no tienen claro el orden ideal.

- d) Funciones principales que debe de cumplir el supervisor de punto de venta, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 5
Funciones principales del supervisor

Orden	Variable	Gerente 1	Gerente 2
1	Planificar	3	1
2	Organizar	4	3
3	Dirigir	1	4
4	Controlar	2	5
5	Comunicar	5	2
6	Retroalimentar	6	6

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a las funciones principales del supervisor, los gerentes no tienen claro el orden administrativo, excepto en la retroalimentación.

- e) Características que debe poseer un supervisor de puntos de venta, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 6
Características del supervisor

Orden	Variable	Gerente 1	Gerente 2
1	Conocimiento del trabajo	1	1
2	Conocimiento de sus responsabilidades	4	5
3	Habilidad para instruir	3	2
4	Habilidad para mejorar métodos	6	6
5	Habilidad para dirigir	2	3
6	Habilidad de cumplir metas y objetivos	5	4

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Los gerentes coinciden en la variable del conocimiento del trabajo, la cual ocupa en el orden de importancia el primer lugar. También hay coincidencia en la variable de la habilidad para mejorar métodos, siendo esta el cuarto lugar en el orden de importancia. Falta claridad en las demás características.

- f) Aspectos que miden la eficiencia del supervisor en su trabajo, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 7
Aspectos que miden la eficiencia del supervisor

Orden	Variable	Gerente 1	Gerente 2
1	En sus principios	6	4
2	En su liderazgo	1	3
3	En su responsabilidad	3	5
4	En su profesionalismo	7	2
5	En saber dar instrucciones	2	6
6	En aprovechar los recursos	5	7
7	En el cumplimiento de metas y objetivos	4	1

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En los aspectos que mejor miden la eficiencia de los supervisores los gerentes tampoco tienen claridad en cuanto al orden de importancia.

- g) Con relación a la capacitación los gerentes coinciden en que no cuentan con un plan de capacitación formal, sin embargo si han tenido capacitación de parte de la empresa grupo excelencia, Asociación de Gerentes de Guatemala, pero principalmente se ha hecho esta labor internamente. Las aéreas capacitadas son: planificación, organización, liderazgo, control y motivación.

- h) Los aspectos donde los gerentes dejan tomar decisiones a los supervisores con libertad son: Contratación y despido de personal, liquidación de mercadería rezagada y compra de mercadería para surtir los puntos de venta.

- i) En lo que se refiere a la frecuencia de visita a los puntos de venta: según los gerentes los supervisores visitan entre 1 a 2 veces cada punto de venta en el transcurso de un mes y confirman que lo ideal es visitarlos entre 3 y 4 veces mensuales. Lo cual es razonable tomando en cuenta la distancia entre las tiendas.

3.2. Encuesta a Supervisores

I. Datos personales

A continuación se presenta el análisis de la información relacionada con los datos personales que proporciono el cuestionario realizado a los supervisores.

Cuadro No. 8
Información general de supervisores

Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
Sexo	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Edad	De 18 a 25 años	De 26 a 30 años	De 26 a 30 años	Más de 36 años
Tiempo de ocupar el puesto	De 1 a 2 años	Más de 4 años	De 3 a 4 años	De 2 a 3 años
Grado académico	Universitario	Universitario	Diversificado	Universitario

Fuente: investigación de campo abril 2010

De los cuatro supervisores encuestados, tres de ellos poseen estudios universitarios y uno de ellos solamente estudios a nivel diversificado. Esto revela un nivel académico óptimo para el puesto de supervisor de puntos de ventas.

II. Datos laborales

A continuación se presenta el análisis de la información relacionada con los datos laborales que proporciono el cuestionario realizado a los supervisores.

- a) Puntos de venta a cargo del supervisor: Todos los supervisores tienen entre 4 y 6 puntos de venta a su cargo.

- b) Personal a cargo de cada supervisor de punto de venta: Un supervisor tiene entre 11 a 15 personas a su cargo y los otros tres supervisores tienen más de 16.
- c) Importancia de su puesto como supervisor para la organización, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 9
Importancia de tener supervisores

Orden ideal	Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
1	Desarrollar integralmente a los empleados	5	5	6	1
2	Optimizar el uso de los recursos	6	2	4	6
3	Mejorar la rentabilidad de cada punto de venta	4	3	2	2
4	Mejorar el control en cada punto de venta	1	1	1	5
5	Mejorar el servicio en el punto de venta	2	6	5	4
6	Mejorar la imagen del punto de venta	3	4	3	3

Fuente: investigación de campo abril 2010.

El cuadro anterior refleja la falta de claridad entre los supervisores con relación a la importancia de su puesto, sin embargo coinciden en tres de las variables propuestas siendo estas:

Mejorar el control en cada punto de venta, en esta variable coinciden tres de los cuatro supervisores.

Mejorar la rentabilidad de cada punto de venta, en este punto coinciden dos de los cuatro supervisores.

Mejorar la imagen del punto de venta, en esta variable también coinciden dos de los cuatro supervisores.

- d) Las principales funciones a cumplir de los supervisores, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 10
Funciones principales del supervisor

Orden	Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
1	Planificar	1	1	1	6
2	Organizar	2	3	4	5
3	Dirigir	6	6	5	4
4	Controlar	3	2	6	3
5	Comunicar	5	5	3	1
6	Retroalimentar	4	4	2	2

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Este cuadro evidencia la falta de claridad de los supervisores con relación al proceso administrativo. Sin embargo los supervisores coinciden en las variables: Planificar tres de los cuatro supervisores coinciden en este punto, retroalimentar en este punto coinciden dos de los cuatro supervisores, comunicar también coinciden dos de los cuatro supervisores y dirigir la coincidencia es en dos supervisores.

- e) Principales características que debe tener un supervisor ideal, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Cuadro No. 11
Características del supervisor

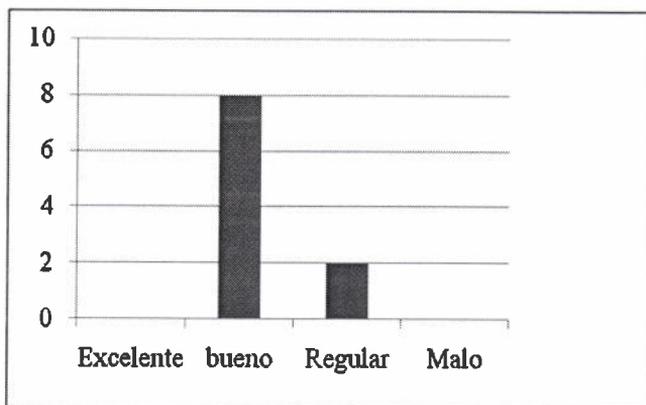
Orden	Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
1	Conocimiento del trabajo	6	2	1	1
2	Conocimiento de sus responsabilidades	5	5	4	4
3	Habilidad para instruir	1	3	3	6
4	Habilidad para mejorar métodos	2	6	6	3
5	Habilidad para dirigir	4	1	5	2
6	Habilidad de cumplir metas y objetivos	3	4	2	5

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Según el cuadro anterior no hay claridad en el orden de importancia que tienen las características que debe tener el supervisor.

- f) Evaluando las características anteriores como se califica el supervisor, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 6.

Gráfica No. 3
Como se califica el supervisor



Fuente: investigación de campo abril 2010

Evaluando las características anteriores los supervisores califican su rendimiento en su mayoría de bueno.

- g) Principales aspectos de medición en eficiencia según los supervisores, enumerados en el orden según su importancia del 1 al 7.

Cuadro No. 12
Aspectos que miden la eficiencia

Orden	Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
1	En sus principios	3	3	3	5
2	En su liderazgo	5	1	2	7
3	En su responsabilidad	4	5	1	6
4	En su profesionalismo	6	6	5	1
5	En saber dar instrucciones	7	2	6	3
6	En aprovechar los recursos	2	4	7	4
7	En el cumplimiento de metas y objetivos	1	7	4	2

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a los aspectos principales que mejor miden su trabajo los supervisores únicamente tiene coincidencia en la variable de los principios.

h) Áreas de capacitación recibidas según el supervisor de parte de la empresa.

Cuadro No. 13

Áreas de capacitación recibidas

Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
En planificación	X		x	x
En organización				x
En liderazgo			x	x
En control	X		x	x
En superación	X		x	
En motivación	X		x	x

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Según el supervisor las áreas en las cuales ha recibido capacitación son planificación, control y motivación. Un supervisor contesto en el cuestionario que no ha recibido ninguna capacitación.

i) Frecuencia de visita al mes del supervisor a cada punto de venta.

Cuadro No. 14

Visitas mensuales del supervisor a cada punto de venta

Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
De 1 a 2 veces	X	X		
De 3 a 4 veces			X	X
De 5 a 6 veces				
Más de 6 veces				

Fuente: investigación de campo abril 2010

Dos supervisores coinciden con los gerentes en la frecuencia ideal de visita a las tiendas que es entre 3 y 4 veces por mes.

j) Frecuencia ideal de visita mensual a los puntos de venta según los supervisores.

Cuadro No. 15
Frecuencia ideal de visita mensual a cada punto de venta

Variable	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
De 1 a 2 veces				
De 3 a 4 veces		X	X	
De 5 a 6 veces	X			X
Más de 6 veces				

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En lo que se refiere a la frecuencia de visita a los puntos de venta los supervisores están consientes de que deben de supervisar con más frecuencia ya que en la actualidad su frecuencia de visita a los puntos de venta es muy poca.

3.3. Encuesta a encargados de tienda

I. Datos personales

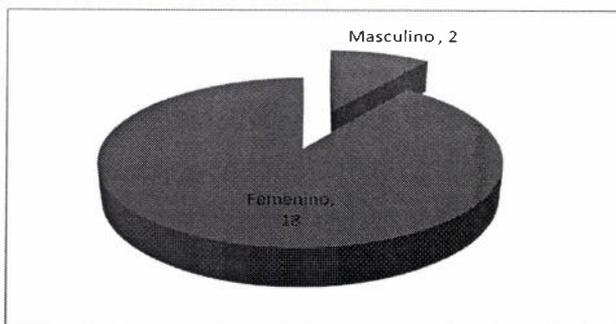
A continuación se presenta el análisis de la información relacionada con los datos personales que proporciono la encuesta realizada a los encargados de puntos de venta.

Cuadro No. 16
Sexo encargados de tiendas

Sexo	No. de Encargadas
Masculino	2
Femenino	18
Total	20

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 4
Sexo de encargados de tiendas



Fuente: investigación de campo abril 2010.

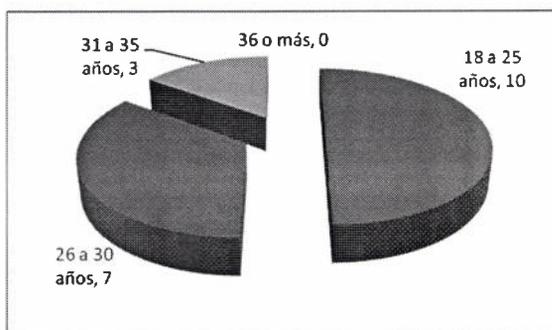
La mayoría de encargados de tienda son mujeres.

Cuadro No. 17
Edad encargados de tiendas

Edad	No. de Encargadas
De 18 a 25 años	10
De 26 a 30 años	7
De 31 a 35 años	3
De 36 años o mas	0
Totales	20

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 5
Edad encargados de tienda



Fuente: investigación de campo abril 2010.

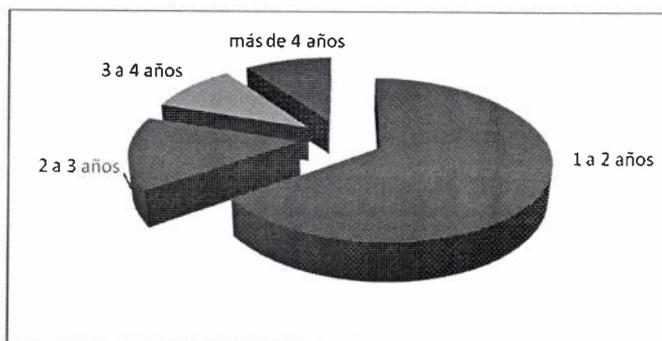
La mitad de los encargados de tienda tienen entre 18 y 25 años de edad, lo que significa que el personal encargado de los puntos de venta es muy joven.

Cuadro No. 18
Tiempo de ocupar el puesto

Tiempo	No. de Encargadas
De 1 a 2 años	13
De 2 a 3 años	3
De 3 a 4 años	2
Más de 4 años	2
Total	20

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 6
Tiempo de ocupar el puesto



Fuente: investigación de campo abril 2010.

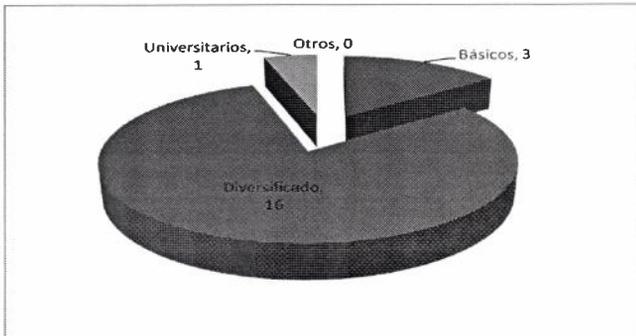
La mayoría de los encargados de tienda tienen entre 1 y 2 años de ocupar el puesto, lo que significa que hay alta rotación de encargados de puntos de venta.

Cuadro No. 19
Grado académico

Grado	No. de encargados
Básico	3
Diversificado	16
Universitario	1
Total	20

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 7
Grado académico



Fuente: investigación de campo abril 2010.

La mayoría de los encargados de tienda tienen el grado académico diversificado

II. Datos laborales

A continuación se presenta el análisis de la información relacionada con los datos laborales que proporcionó el cuestionario realizado a los encargados de puntos de venta.

La tabulación de la información de los cuestionarios de los encargados de puntos de ventas se hizo usando promedios para establecer la importancia de cada variable. Por la forma en la cual está estructurado el cuestionario para cada encargado de punto de venta se le asignó la calificación más pequeña de 1 a 6 a la variable que consideraba más importante.

- a) Principales funciones a cumplir según la encargada del punto de venta.

Cuadro No. 20
Funciones de la encargada

Orden	Variable	Encargados de tienda																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Servicio y atención al cliente	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	5	1	1	2	1	1
2	Control de caja general	2	1	5	3	3	5	1	3	3	1	5	4	3	6	1	2	2	6	5	3
3	Orden y limpieza	4	3	2	2	4	2	5	2	5	4	3	5	2	2	3	6	4	1	2	6
4	Dirigir a dependientes	1	6	4	6	1	4	3	5	2	5	1	1	6	4	2	4	6	3	3	4
5	Exhibición	5	4	3	5	5	3	4	6	6	3	4	6	5	3	6	5	5	4	4	5
6	Control de inventario	6	5	6	4	6	6	6	4	4	6	6	3	4	5	4	3	3	5	6	2

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Cuadro No. 21

Moda sobre las principales funciones de las encargadas

Orden	Variable	1	2	3	4	5	6
1	Servicio y atención al cliente	11	7	1	0	1	0
2	Control de caja general	4	3	6	1	4	2
3	Orden y limpieza.	1	7	3	4	3	2
4	Dirigir a dependientes	4	2	3	5	2	4
5	Exhibición	0	0	4	5	7	4
6	Control de inventario	0	1	3	5	3	8

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a las principales funciones a cumplir los encargados de puntos de venta coinciden únicamente en las siguientes variables:

Servicio y atención al cliente, once de los veinte encargados coinciden en este punto y le asignan el primer lugar en el orden de importancia.

Control de inventario, en esta variable coinciden ocho de los veinte encargados, asignándole el último lugar en orden de importancia según los encargados.

b) Áreas en las cuales el supervisor le presta mayor apoyo.

Cuadro No. 22
Área en las cuales el supervisor le presta mayor apoyo

Orden	Variable	Encargados de tienda																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Planificación	3	2	1	3	4	2	1	2	3	1	2	4	5	5	1	2	1	3	4	6
2	Organización	4	1	3	1	2	1	2	3	4	2	3	5	2	4	3	3	2	4	3	1
3	Dirección	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	2	1	3	2	5	5	5	5	3
4	Control	1	5	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	1	4	2	2	2
5	Comunicación	2	3	2	5	1	3	5	1	1	3	1	1	4	1	5	4	3	1	1	4

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Cuadro No. 23
Moda sobre áreas en las cuales el supervisor le presta mayor apoyo

Orden	Variable	1	2	3	4	5	6
1	Planificación	5	5	4	3	2	1
2	Organización	4	5	6	4	1	0
3	Dirección	1	2	3	2	12	0
4	Control	2	6	3	8	1	0
5	Comunicación	8	2	4	3	3	0

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a las áreas en las cuales el supervisor les presta mayor apoyo a los encargados de los puntos de venta, coinciden en su mayoría en la variable de dirección donde doce de los veinte coinciden en este punto.

c) Importancia del supervisor para la empresa según las encargadas de punto de venta.

Cuadro No. 24
Importancia del supervisor según los encargados

Orden	Variable	Encargados de tienda																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Desarrolla integralmente a los empleados	4	1	6	3	2	4	5	3	1	5	1	6	6	6	2	1	2	4	5	1
2	Optimiza el uso de los recursos	1	6	4	6	3	6	1	2	3	6	5	2	5	5	6	5	6	6	6	6
3	Mejora la rentabilidad del punto de venta	5	3	3	4	6	3	6	4	4	3	6	3	1	1	3	6	1	3	2	3
4	Mejora el control en cada punto de venta	2	5	2	2	1	2	4	1	2	4	2	1	4	4	1	2	5	1	3	2
5	Mejora el servicio en el punto de venta	6	4	5	5	5	1	3	5	5	2	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4
6	Mejora la imagen del punto de venta	3	2	1	1	4	5	2	6	6	1	4	4	2	2	5	3	3	2	1	5

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Cuadro No. 25

Moda sobre importancia del supervisor según los encargados

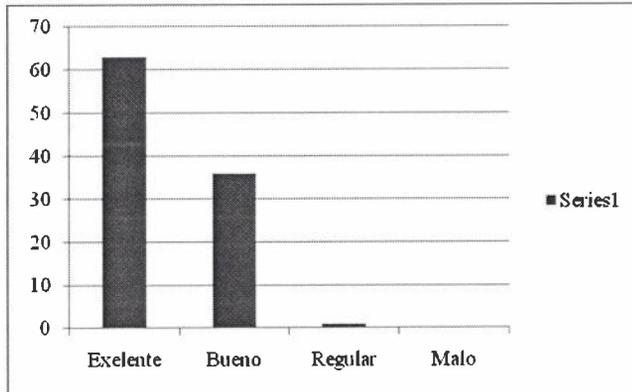
Orden	Variable	1	2	3	4	5	6
1	Desarrolla integralmente a los empleados	5	3	2	3	3	4
2	Optimiza el uso de los recursos	2	2	2	1	4	9
3	Mejora la rentabilidad del punto de venta	3	1	8	3	1	4
4	Mejora el control en cada punto de venta	5	8	1	4	2	0
5	Mejora el servicio en el punto de venta	1	1	4	6	7	1
6	Mejora la imagen del punto de venta	4	5	3	3	3	2

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a la Importancia del supervisor en este cuadro no se manifiesta ninguna moda relevante.

d) Calificación de las encargadas de tienda hacia el supervisor.

Gráfica No. 8
Calificación para el supervisor



Fuente: investigación de campo abril 2010.

A la pregunta de ¿Cómo califica usted a su supervisor? respondieron en su orden: por sus principios, en el aprovechamiento de los recursos, en el profesionalismo, en el cumplimiento de metas y objetivos y en su liderazgo. En todos estos aspectos los supervisores fueron calificados en excelentes y buenos.

- e) Áreas en las cuales ha recibido capacitación los encargados de puntos de ventas.

Cuadro No. 26
Áreas en las cuales ha recibido capacitación los encargados

Variable	Encargados de tienda																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
En motivación	x	x	x	x	x		x		x		x	x			x	x	x	x	x	x	15
En organización					x	x		X			x	x			x	x	x				8
En superación					x						x	x			x	x	x	x		x	8
En planificación						x		X			x	x			x	x	x				7
En liderazgo					x				x		x	x			x	x	x				7
En control					x						x	x			x	x	x	x			7

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Los encargados de punto de ventas han recibido capacitación por parte de la empresa especialmente en Motivación.

- f) Frecuencia en que el supervisor visita los puntos de ventas según las encargadas.

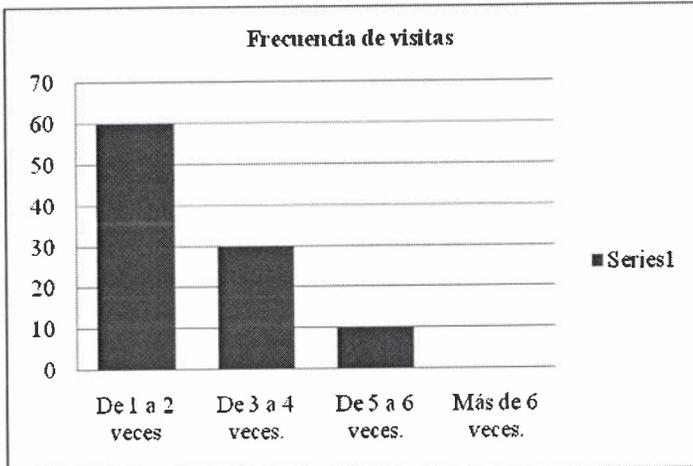
Cuadro No. 27
Frecuencia de visita del supervisor a los puntos de venta

Variable	Encargados de tienda																				TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
De 1 a 2 veces			x			x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			12	
De 3 a 4 veces	x			x	x		x									x				x	6	
De 5 a 6 veces																					0	
Más de 6 veces		x																			x	2

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 9

Frecuencia de visita del supervisor a los puntos de venta



Fuente: investigación de campo abril 2010.

Según el encargado de los puntos de venta, el supervisor visita solamente de 1 a 2 veces mensuales cada punto de venta.

g) Frecuencia ideal para que el supervisor visite el punto de venta según las encargadas.

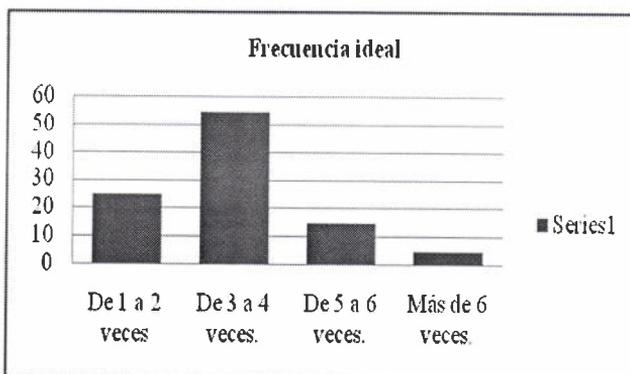
Cuadro No. 28
Frecuencia ideal de visita del supervisor a los puntos de venta

Variable	Encargados de tienda																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
De 1 a 2 veces			x							x		x		x	x						5
De 3 a 4 veces				x		x	x	x	x		x		x			x	x	x	x		11
De 5 a 6 veces	x				x															x	3
Más de 6 veces		x																			1

Fuente: investigación de campo abril 2010.

En cuanto a la frecuencia de visita ideal, los encargados coinciden con gerente y supervisores que debe ser de 3 a 4 veces por mes.

Gráfica No. 10
Frecuencia ideal de visita del supervisor a los puntos de venta



Fuente: investigación de campo abril 2010.

Según el encargado de punto de venta la frecuencia ideal de supervisión a cada punto de venta es de 3 a 4 veces al mes, lo contrario en la práctica actual que solamente están supervisando de 1 a 2 veces mensuales.

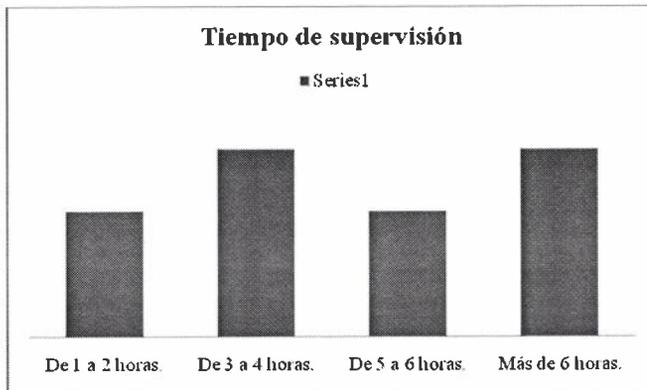
h) El tiempo que se queda el supervisor en el punto de venta cuando lo supervisa según las encargadas.

Cuadro No. 29
Permanencia del supervisor en cada punto de venta

Variable	Encargados de tienda																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
De 1 a 2 horas.		x				x	x			x											4
De 3 a 4 horas.	x			x				x	x								x			x	6
De 5 a 6 horas.					x											x		x		x	4
Más de 6 horas.			x								x	x	x	x	x						6

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Gráfica No. 11
Permanencia del supervisor en cada punto de venta



Fuente: investigación de campo abril 2010.

Los encargados de punto de ventas indican que el supervisor permanece en cada punto de venta de 3 a 4 horas.

i) Todos los encargados de tienda contestaron afirmativamente a la pregunta si es siempre el mismo supervisor el que las visita.

4. Análisis de resultados

En este capítulo se resume y analiza los resultados obtenidos mediante los cuestionarios que fueron aplicados a los gerentes, supervisores y encargados de tienda de la empresa, con el propósito de darles respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

I. Datos personales de los gerentes, supervisores y encargados de tiendas

De los gerentes entrevistados uno ocupa el puesto de gerente general y el otro el puesto de gerente de ventas. Los dos gerentes tienen el grado académico de Licenciados en administración de empresas, los gerentes confirmaron que efectivamente la empresa cuenta con supervisores en los puntos de venta, que el número de supervisores es de cuatro en total y que cada uno de ellos tienen asignados de 4 a 6 puntos de venta lo que significa que entre los supervisores está distribuida la carga de trabajo.

De los cuatro supervisores uno tiene grado diversificado, un supervisor es Licenciado en administración de empresas, otro supervisor tiene pensum cerrado en publicidad y el último supervisor con segundo año en mercadeo. Coinciden con los gerentes en que tienen de 4 a 6 puntos de venta a su cargo, un supervisor tiene entre 11 a 15 personas a su cargo mientras los otros tres tienen más de 16 lo que significa que tienen más carga de trabajo.

La mayoría de encargados de tienda son mujeres y están entre los 18 y 30 años de edad, 13 de los encargados tienen entre 1 y 2 años de ocupar el puesto, lo que significa que hay un alto grado de rotación y el grado académico que poseen la mitad es diversificado.

II. Datos laborales de los gerentes, supervisores y encargados de tiendas

En cuanto a la importancia de tener supervisores para los puntos de ventas, no hay claridad en el orden de importancia entre los gerentes, excepto en la variable de optimizar el uso de los

recursos. Los supervisores no tienen claro la importancia de su puesto para la organización, sin embargo coinciden en algunas variables: mejorar el control, mejorar la imagen en cada punto de venta y mejorar la rentabilidad. Los encargados de punto de venta tampoco tienen claro la importancia del supervisor en la empresa. Esta información pone de manifiesto que no hay claridad en este punto tan importante. Céspedes (2009) nos indica que entre los objetivos más importantes que debe de llevar la supervisión están en primer lugar: mejorar la productividad, desarrollar el uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad, desarrollar constantemente a los empleados, monitorear las actitudes y por último mejorar las condiciones laborales, por lo cual se puede observar claramente que en la empresa no se está cumpliendo con el orden propuesto.

En cuanto a las funciones principales del supervisor, que básicamente es cumplir el proceso administrativo tampoco hay claridad entre los gerentes, supervisores y encargados de puntos de venta.

Según Galindo (2002) nos enumera las cuatro funciones más importantes para el supervisor, primero: proyectar o planificar para que se puedan cumplir las metas y objetivos de la empresa, segundo: dirigir que implica delegar trabajo, supervisar, saber dar instrucciones etc., tercero: desarrollar constantemente a su personal, desarrollando nuevos métodos de trabajo y cuarto: controlar que es en la que el supervisor crea conciencia a los empleados para que hagan bien su trabajo. También Koontz (2004) nos enumera las principales funciones de un administrador que concuerda con las funciones de un supervisor que son: la planificación, la organización, la dirección, el control y la retroalimentación.

Con relación a las características del supervisor, pasa exactamente igual que en las variables anteriores los gerentes y supervisores no tienen claro el orden de importancia de las mismas. Las cualidades o características básicas de un supervisor según Chiavenato (2001) nos señalan cinco importantes. 1. Conocimiento del trabajo, 2. Conocimiento de sus responsabilidades, 3. Habilidad para instruir, 4. Habilidad para mejorar métodos y 5. Habilidad para dirigir. En este punto hubo

coincidencia entre las dos primeras características entre los gerentes, supervisores y los que nos indica Chiavenato.

En lo que se refiere a los aspectos que miden la eficiencia del supervisor tampoco hay claridad entre los gerentes y los supervisores, únicamente tienen coincidencia en la variable de los principios. Chiavenato (2001) nos señala los cinco aspectos más importantes: el primer aspecto es el conocimiento del trabajo que esto conlleva al grado de profesionalismo, segundo la responsabilidad donde el supervisor debe de conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, sus relaciones con los otros departamentos, tercero saber dar instrucciones para obtener resultados óptimos al igual que las instrucciones deben ser claras y precisas, cuarto tener la habilidad de mejorar métodos o bien aprovechar los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y todos los que la empresa le facilite, y quinto en su liderazgo donde el supervisor debe saber liderar a su personal.

Con relación a la capacitación los gerentes coinciden en que no cuentan con un plan de capacitación formal, sin embargo si han tenido capacitación de parte de la empresa con el grupo excelencia, pero principalmente se ha hecho esta labor internamente. Las áreas capacitadas según gerentes son: planificación, organización, liderazgo, control y motivación. Según el supervisor las áreas en las cuales ha recibido capacitación son planificación, control y motivación. Un supervisor contestó en el cuestionario que no ha recibido ninguna capacitación. Y los encargados de punto de ventas han recibido capacitación por parte de la empresa especialmente en motivación. Esto nos indica que no hay planes formales de capacitación para los supervisores, tampoco para encargados de los puntos de venta.

En la frecuencia de visita al mes del supervisor a cada punto de venta, los gerentes, supervisores y encargados de tiendas coinciden en que los supervisores visitan solamente entre 1 a 2 veces. Los encargados por su parte indican que en cada visita el supervisor permanece de 3 a 4 horas en cada punto de venta y que es el mismo supervisor quien hacer las visitas. Al mismo tiempo gerentes, supervisores y encargados manifiestan que la frecuencia ideal de visita a los puntos de venta debe ser idealmente entre 3 a 4 veces como mínimo al mes.

Entre otros aspectos importantes, los gerentes delegan a los supervisores la contratación y despido del personal a su cargo, también las liquidaciones de inventario rezagado y en algunas ocasiones el pedido de mercadería para surtir los puntos de venta.

En lo referente a las principales funciones de los encargados de puntos de venta tampoco hay claridad en cuanto a la importancia de cada variable. Coinciden en el servicio y atención al cliente y en el control de inventario.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- No está clara la importancia del puesto de supervisor de la empresa, la gerencia tiene prioridades que no coinciden con la de los supervisores y encargados de puntos de ventas. Debe aclararse la importancia para crear unidad de objetivos.
- Los gerentes y supervisores no tienen claro las características que debe poseer el supervisor de puntos de ventas.
- Actualmente el supervisor no cumple con los objetivos y expectativas de la empresa, porque no hay claridad en sus funciones.
- La empresa no cuenta con una descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de venta. Por lo mismo no está clara la importancia, las características y funciones del puesto, esto obstaculiza una evaluación objetiva del rendimiento de cada supervisor.
- No existe un plan de capacitación formal para los supervisores de puntos de venta, esta actividad ha estado a cargo de la gerencia y eventualmente de alguna empresa de capacitación.

Recomendaciones

- Aclarar, explicar y comunicar a gerentes, supervisores y encargados de puntos de venta el objetivo, misión y visión de la empresa para que se identifiquen con los mismos.
- Hacer una descripción y perfil para el puesto del supervisor de puntos de venta con el objetivo de aclarar la importancia del puesto dentro de la empresa.
- Hacer un perfil para el puesto del supervisor de los puntos de venta que contenga las características más importantes que debe poseer el supervisor y así, crear unidad de expectativas con la gerencia.
- Especificar en la descripción del puesto de supervisor de los puntos de venta, las funciones a desarrollar y la prioridad que tiene cada una de ellas para la empresa.
- Debido a que la empresa actualmente no cuenta con una descripción y perfil para el puesto de supervisor de puntos de venta, se recomienda realizarla para que aclare la importancia, las características, las funciones del supervisor y además servirá para medir adecuadamente el rendimiento del puesto de trabajo.
- Hacer un plan de capacitación para el puesto de supervisor de puntos de venta. Para aumentar las habilidades del supervisor y garantizar el logro de los objetivos y expectativas de la empresa.

Propuesta

“Elaboración de descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de venta, informe de supervisión y plan de capacitación para supervisores de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.”

6. Propuesta

Introducción

Con esta propuesta se pretende abarcar la problemática de la supervisión de puntos de venta de una forma integral, con el objeto de aumentar la eficiencia en este proceso y de esta manera optimizar los resultados esperados por la gerencia y crear un enfoque de unidad de objetivos que favorezca la priorización e importancia de las actividades a desarrollar.

La supervisión de puntos de venta es un proceso muy importante en la empresa, por lo cual es imperativo corregir las deficiencias. Actualmente no está clara la importancia del puesto de supervisión de puntos de ventas, no se tiene claridad en las principales funciones del supervisor, no existe un plan de capacitación formal, no se cumple con la frecuencia de visita y es muy corto el tiempo que el supervisor permanece en los puntos de venta.

El modelo propuesto corrige cada una de estas deficiencias, en primer lugar se propone una descripción y perfil del puesto de supervisor para que quede en claro la importancia del mismo, sus principales funciones y el perfil adecuado, en segundo lugar, se propone la implementación de un informe de supervisión en el cual se detalla la frecuencia de visita, el tiempo que permanece el supervisor en cada punto de venta y las actividades desarrolladas, por último se propone un plan de capacitación para reforzar las habilidades necesarias del supervisor.

Cuadro No. 30

#	Deficiencia actuales	#	Modelo propuesto
1	No está clara la importancia del puesto de supervisor de puntos de venta. La gerencia tiene unas prioridades y el supervisor otras.	1	Hacer una descripción y perfil del puesto de trabajo que aclare la importancia del puesto de supervisor para crear unidad de objetivos.
2	Las principales funciones y características del supervisor no tienen consenso en cuanto a las prioridades de cada uno de ellas, esto provoca un divorcio de enfoque y unidad de objetivos.	2	Hacer una descripción del puesto de trabajo que priorice las principales funciones del supervisor.
3	No existe un plan de capacitación formal para supervisores.	3	Hacer propuesta de capacitación.
4	No se cumple con la frecuencia de visita ideal y esto se agrava con el poco tiempo de permanencia del supervisor en cada visita al punto de venta.	4	Proponer un plan de trabajo que garantice la frecuencia y permanencia ideal en cada punto de venta.

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Objetivos de la propuesta

General:

- Elaborar una descripción y perfil del puesto de supervisor de puntos de venta, un informe de supervisión y un plan de capacitación que favorezca el logro de resultados de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Específicos:

- Proponer una descripción de puesto para el supervisor de puntos de venta.
- Proponer un informe de supervisión que garantice el modelo de trabajo para el supervisor de puntos de venta.
- Proponer un plan de capacitación.

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto anual para la implementación de la propuesta

Cuadro No. 31

Cantidad	Puesto del supervisor	Valor unitario	Total mensual	Total anual
4	Salario ordinario mensual	Q 3,250.00	Q 13,000.00	Q 156,000.00
4	Bonificación	Q 250.00	Q 1,000.00	Q 12,000.00
4	Comisiones sobre ventas promedio	Q 3,125.00	Q 12,500.00	Q 150,000.00
	Informe de supervisión			
16	Fornas mensuales	Q 1.00	Q 16.00	Q 192.00
	Capacitación			
1	Capacitación mensual	Q 4,266.67	Q 4,266.67	Q 51,200.00
	Total mensual y anual		Q 30,782.67	Q 369,392.00

Fuente: investigación de campo abril 2010.

Responsabilidades en la implementación de la propuesta

A continuación se presenta los responsables de la implementación de cada una de las propuestas producto de esta investigación.

Cuadro No. 32

No.	Propuestas	Responsables
1	Descripción y perfil del puesto del supervisor	Gerencia de ventas
2	Informe de supervisión y su control	Gerencia de ventas
3	Plan de capacitación	Gerencia de ventas

Fuente: investigación de campo abril 2010.

6.1. Descripción y perfil del puesto

Elaborar una descripción del puesto de supervisor de puntos de venta, unificara las expectativas de la gerencia, del mismo supervisor y de los encargados de puntos de venta. El valor agregado de hacer esta descripción, es tener claro el perfil adecuado para una efectiva contratación y adaptación al puesto.

Manual de descripción del puesto de supervisor de venta

NOMBRE DEL PUESTO :	Supervisor de puntos de venta.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente de ventas.
SUPERVISA A:	Encargados y dependientes de puntos de venta.
AREA:	Ventas.
DESCRIPCION DEL PUESTO:	Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, retroalimentar, cada punto de venta y lograr las metas y objetivos de la empresa.
IMPORTANCIA DEL PUESTO	Es un puesto de administración de ventas, que depende directamente de la gerencia de ventas. Su importancia radica en mejorar la rentabilidad de cada punto de venta, mejorar el control en cada punto de venta, mejorar el servicio al cliente, desarrollar integralmente a los empleados de los puntos de venta y optimizar los recursos.
CONTACTOS DENTRO DE LA EMPRESA:	Gerente de ventas, gerente financiero, gerente de sistemas y gerente de operaciones.
CONTACTOS FUERA DE LA EMPRESA:	Proveedores y clientes.

RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del cumplimiento de las cuotas de ventas de cada punto de ventas. • Es responsable de garantizar el buen manejo del dinero de cada uno de los puntos de ventas. • Es responsable del buen manejo del inventario de cada uno de los puntos de ventas. • Es responsable de contratar y despedir al personal de cada uno de los puntos de ventas. • Es responsable de capacitar y desarrollar al personal a su cargo. • Es responsable del mantenimiento adecuado del local, que incluye, pintura, iluminación, rotulación, muebles, etc. • Es responsable del manejo de productos con baja rotación. • Es responsable del surtido adecuado de mercadería de cada punto de venta. • Es responsable de preparar sus puntos de venta por temporada.
FUNCIONES PRINCIPALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar. • Organizar. • Dirigir. • Controlar. • Retroalimentar.
OTRAS FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el logro de metas y resultados por mes, establecidos por la gerencia de ventas. • Garantizar el adecuado servicio al cliente. • Garantizar la buena imagen de cada punto de venta a

	<p>su cargo. Iluminación, pintura, uso de uniforme y rotulación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantizar el orden y limpieza de cada punto de venta.• Revisar periódicamente los cortes de caja de cada punto de venta para garantizar el depósito y el buen funcionamiento de todos los elementos contemplados en el cuadro de caja.• Cuadrar periódicamente el fondo de cambio y caja chica.• Revisar periódicamente los ingresos de mercadería al sistema.• Garantizar el envío de documentación en forma oportuna al departamento de contabilidad.• Garantizar la apropiada preparación, montaje y abastecimiento de cada punto de venta por temporada, esto incluye: Exhibición del producto, colocación de banners, manejo de ofertas y promociones, colocación de adorno de temporada su lo hubiera.• Desarrollar y capacitar periódicamente a su personal de acuerdo a un plan de trabajo establecido y autorizado.• Optimizar la utilización y aprovechamiento de los recursos a su cargo.
--	---

Perfil del puesto de supervisor de puntos de venta

EDUCACION FORMAL:	Pensum cerrado en administración de empresas, mercadeo o carrera afín.
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima de tres años en puestos similares y comprobables. • Manejo de paquetes de computación.
CARACTERISTICAS Y HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo. • Conocimiento de sus responsabilidades. • Habilidad para instruir. • Habilidad para mejorar métodos. • Habilidad para dirigir. • Habilidad de cumplir metas y objetivos.
OTROS REQUISITOS:	Honesto, responsable, puntual y buena presentación.
EDAD:	De 25 a 35 años.
GENERO:	Masculino y femenino.
HORARIO:	De lunes a viernes de 8 a 17 horas y Sábado de 8 a 12 horas.
SALARIO:	Base Q.3, 500.00 mensuales. Comisión de medio por ciento (0.5%) sobre ventas.

6.2. Informe de supervisión

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo revelan que el supervisor no está cumpliendo con la frecuencia de visita esperada por gerencia y que además el mismo supervisor y la encargada de puntos de venta confirman como ideal. Entonces, con esta propuesta se garantiza el cumplimiento de dicha frecuencia que es de entre 3 y 4 veces como mínimo en un periodo de un mes. Además, esta propuesta también garantiza el control por parte de gerencia del tiempo que el supervisor permanece en cada punto de venta. Como valor agregado esta propuesta permite a la gerencia controlar las diferentes actividades que el supervisor realiza en cada visita.

La propuesta es implementar un informe de supervisión, el cual se presenta a continuación:

6.3. Plan de capacitación

El trabajo de campo revela que no existe ningún plan de capacitación, esta actividad se ha realizado dentro de la misma empresa y en algunas ocasiones con el grupo excelencia y la Asociación de Gerentes de Guatemala. Además las encuestas revelan que los aspectos que la gerencia valora o que mejor miden el trabajo del supervisor son: El cumplimiento de metas y objetivos, el profesionalismo, el liderazgo, principios y valores, responsabilidad, saber dar instrucciones y aprovechamiento de los recursos.

Tomando en cuenta la anterior, se hace la propuesta de un programa de capacitación el cual permite que la gerencia tome conciencia de la importancia de esta actividad y el valor agregado que significa para la empresa con el objetivo que sea presupuestada y programada en el transcurso del año. Así mismo el programa de capacitación propuesto tiene sus bases en los aspectos que mejor miden el rendimiento del supervisor en su puesto de trabajo según la gerencia. A continuación se presenta la propuesta haciendo referencia al tema a desarrollar, el contenido y la habilidad a reforzar.

Tema a desarrollar	Contenido	Habilidad a reforzar
* Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none">* Diferenciando el cociente intelectual del emocional.* Las bases de las emociones.* Determinación de mi cociente emocional.* Inteligencia emocional y trabajo.* Mis emociones, las emociones de los demás.* El proceso de empatía.* La persona emocionalmente inteligente.	<ul style="list-style-type: none">* Liderazgo.* Principios y valores.* Profesionalismo.

Tema a desarrollar	Contenido	Habilidad a reforzar
* Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> * Principios y fundamentos de un liderazgo efectivo. * La paradoja del liderazgo autocrático. * Diferencia entre jefe, gerente y líder. * Motivación y reconocimiento un enfoque al logro. * El clima de satisfacción en el trabajo. * El papel de reforzamiento positivo. * Como el líder puede incrementar la productividad a través de la gente. * La forma correcta de corregir 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo. * Cumplimiento de metas y objetivos. * Profesionalismo. * Principios y Valores. * Responsabilidad.
* Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> * Características de las decisiones. * Bases para la toma de decisiones. * Los cinco pasos del proceso para tomar una decisión efectiva. * La asertividad en la toma de decisiones. * La toma de decisiones individual y grupal. * Bloqueadores de la toma de decisiones efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de metas y objetivos. * Profesionalismo. * Aprovechamiento de los recursos.
* Motivación	<ul style="list-style-type: none"> * Factores internos que influyen en la conducta humana. * Factores externos que influyen en la conducta humana. * Las diferencias individuales. * Ciclo motivacional. * Modelos de motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Profesionalismo. * Liderazgo * Cumplimiento de metas y objetivos.

Tema a desarrollar	Contenido	Habilidad a reforzar
* Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> * La comunicación asertiva. * Eficacia de la comunicación verbal, no verbal y para verbal. * El adecuado uso de los medios de comunicación internos y externos. * Bases para definir una estrategia de comunicación. * La escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo. * Profesionalismo. * Saber dar Instrucciones. * Cumplimiento de metas y objetivos.
* Delegación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> * Aspectos a considerar en la delegación. * A quien y porque delegar. * El desarrollo de los colaboradores. * Liderazgo situacional de Blanchard 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Profesionalismo. * Saber dar Instrucciones. * Cumplimiento de metas y objetivos.
* Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> * Conformación de equipos de trabajo * Diferencias entre equipos de trabajo y trabajo en equipo. * Fases de construcción de equipos de alto desempeño. * Los roles en los equipos. * La efectividad de los equipos. * La complementariedad en los equipos. * Identificando los bloqueadores y energizadores del trabajo en equipo. * El liderazgo en los equipos de trabajo * El mantenimiento de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo. * Profesionalismo. * Saber dar Instrucciones. * Cumplimiento de metas y objetivos. * Principios y Valores. * Responsabilidad. * Aprovechamiento de los recursos.
* Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> * El proceso de retroalimentación * Técnicas interactivas como herramienta de retroalimentación. * Garantizando el aprendizaje de conductas proactivas. * Establecimiento de acuerdos y compromisos. * El papel del seguimiento en los procesos de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo. * Profesionalismo. * Cumplimiento de metas y objetivos. * Responsabilidad.

7. Referencias

1. Azurdia, L. (2008). Tesis: Instrumentos Administrativos que se puedan implementar para medir el logro de objetivos y que determinen como recompensar a los colaboradores. Guatemala: Universidad Panamericana.
2. Céspedes, J. (2009). La Reingeniería y los Recursos Humanos – Nuevos Horizontes. Perú: Publiart Rinconada-La Molina.
3. Chan, R. (2009). Perfil del supervisor de auditoría. Recuperado: 25.11.2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net.../perfil-del-supervisor-de-auditoria-3105200.htm>
4. Chiavenato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.
5. Galindo, M. y Martínez J. (2002). Fundamentos de administración. (4ta. Ed.). México: Trillas.
6. Koontz, H. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª ed.). México: McGraw – Hill, Interamericana de México, S.A.
7. López, J. (2006). Tesis: Evaluación del Ambiente de Control Interno de la Distribuidora y Droguería, Sociedad Anónima. Guatemala: Universidad Panamericana.
8. Milla, J. (2001). Historia de la América Central. Guatemala: Editorial Piedra Santa.
9. Núñez E. y Jáuregui, C. (2007). La supervisión Efectiva - El papel del supervisor. México: Pax México I.C.C., S.A.

10. Universidad Panamericana, Manual de Estilo de Trabajos Académicos, Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales, Guatemala, abril 2006.
11. Piloña, O. (2005). Guía práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. (7ª. ed.). Guatemala: GP Editores.
12. Quiroa, E. (2008). Tesis: La Evaluación del Desempeño y su Relación con el Clima Organizacional. Guatemala: Universidad Panamericana.
13. Robbins, S. (2008). Supervisión. (5ª ed.). México: Prentice – Hall, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
14. Rosenberg, H. y Billikopf, G. (2001). Implicando a los trabajadores en la toma de decisiones. (1ª. ed.). Estados Unidos: The Dairyman.
15. Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. (4ª. ed.). México: Limusa.
16. UPANA (2009). Guía para la realización de la Practica Empresarial Dirigida –PED- Guatemala.
17. Werther, W. (2007). Administración de personal y recursos humanos. (4ª ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario: Dirigido a gerentes



Objetivo: Determinar la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación. Por favor señale la opción que más refleje su sentir o punto de vista. Se garantiza confidencialidad absoluta. La objetividad en las respuestas contribuirá a la credibilidad del aporte que se persigue con esta investigación.

I. DATOS PERSONALES

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. ¿Qué puesto ocupa dentro de la organización de la empresa?

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar este puesto?

1 a 2 años

2 a 3 años

3 a 4 años

más de 4 años

4. ¿Qué grado de escolaridad posee?

Diversificado
Universitarios
Otros

Especifique: _____

II. DATOS LABORALES

1. ¿Cuenta la empresa con supervisores en los puntos de venta?

Si
No

2. ¿Cuántos supervisores de puntos de venta tiene la empresa?

--

3. ¿Cuántos puntos de venta tienen asignados por supervisor?

De 1 a 3
De 4 a 6
De 7 a 10

4. ¿Por qué cree usted que es importante tener supervisores para los puntos de venta?
Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- Mejorar la rentabilidad de cada punto de venta
- 2- Mejorar la imagen del punto de venta
- 3- Mejorar el servicio en el punto de venta
- 4- Mejorar el control en cada punto de venta
- 5- Optimizar el uso de los recursos
- 6- Desarrollar integralmente a los empleados

5. ¿Cuáles cree usted que son las funciones principales que debe cumplir un supervisor de puntos de venta? Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- Planificar
- 2- Organizar
- 3- Dirigir
- 4- Controlar
- 5- Retroalimentar
- 6- Comunicar

6. ¿Cuáles son las principales características que debe poseer un supervisor de venta?
Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- Conocimiento del trabajo
- 2- Conocimiento de sus responsabilidades
- 3- Habilidad para instruir
- 4- Habilidad para mejorar métodos
- 5- Habilidad para dirigir
- 6- Habilidad de cumplir metas y objetivos

7. ¿Cómo mide la empresa la labor o el desempeño de los supervisores de puntos de venta? Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- En su profesionalismo
- 2- En su responsabilidad
- 3- En saber dar instrucciones
- 4- En aprovechar los recursos
- 5- En su liderazgo
- 6- En el cumplimiento de metas y objetivos
- 7- En sus principios

8. ¿En qué áreas recibe capacitación el supervisor? Marque con una X.

- 1- En planificación
- 2- En organización
- 3- En liderazgo
- 4- En control
- 5- En superación
- 6- En motivación
- 7- Otros

Especifique: _____

9. ¿Qué instituciones les están brindando el servicio de capacitación a los supervisores? Marque con una X.

- 1- INTECAP
- 2- Asociación de Gerentes de Guatemala
- 3- Cámara de Comercio de Guatemala
- 4- Otros

Especifique: _____

10. ¿Enumere los tres aspectos más importantes en los cuales usted deja tomar decisiones al supervisor?

1. _____
2. _____
3. _____

11. ¿Con que frecuencia en el transcurso de un mes, visita el supervisor cada punto de venta? Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

12. ¿Cuál es la frecuencia ideal que un supervisor debe visitar cada punto de venta en el transcurso de un mes? Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

Anexo 2

Cuestionario: dirigido a supervisores



Objetivo: Determinar la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación. Por favor señale la opción que más refleje su sentir o punto de vista. Se garantiza confidencialidad absoluta. La objetividad en las respuestas contribuirá a la credibilidad del aporte que se persigue con esta investigación.

I. DATOS PERSONALES

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. Edad:

18 a 25 años

26 a 30 años

31 a 35 años

36 o más

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar este puesto?

1 a 2 años

2 a 3 años

3 a 4 años

más de 4 años

4. ¿Qué grado de escolaridad posee?

Básicos
Diversificado
Universitarios
Otros

Especifique: _____

II DATOS LABORALES

1. ¿Cuántos puntos de venta tiene a su cargo?

De 1 a 3
De 4 a 6
De 7 a 10

2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

De 1 a 5
De 6 a 10
De 11 a 15
De 16 o más

3. ¿Cuál cree usted que es la importancia de su puesto para la organización? Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- Mejorar la rentabilidad de cada punto de venta
- 2- Mejorar la imagen del punto de venta
- 3- Mejorar el servicio en el punto de venta
- 4- Mejorar el control en cada punto de venta
- 5- Optimizar el uso de los recursos
- 6- Desarrollar integralmente a los empleados

7. ¿Cuáles son los principales aspectos de medición que mejor evalúan su trabajo como supervisor? Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- En su profesionalismo
- 2- En su responsabilidad
- 3- En saber dar instrucciones
- 4- En aprovechar los recursos
- 5- En su liderazgo
- 6- En el cumplimiento de metas y objetivos
- 7- En sus principios

8. A continuación tiene una serie de afirmaciones, conteste verdadero o falso a cada una de ellas:

No.	Pregunta	Verdadero	Falso
1	Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.		
2	Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.		
3	Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.		
4	Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.		
5	Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros y apoyarles en aquellos que sea necesario.		
6	Me considero una persona abierta, flexible y generosa.		
7	Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.		
8	Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.		
9	Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.		

No.	Pregunta	Verdadero	Falso
10	Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.		
11	Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.		
12	Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar aprobación de los demás.		
13	Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente".		
14	Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.		
15	Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos. Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.		

9. ¿Qué áreas de capacitación recibe de la empresa?

- 1- En planificación
- 2- En organización
- 3- En liderazgo
- 4- En control
- 5- En superación
- 6- En motivación
- 7- Otros

Especifique: _____

10. ¿A qué instituciones ha ido a capacitarse? Marque con una X.

- 1- INTECAP
- 2- Asociación de Gerentes de Guatemala
- 3- Cámara de Comercio de Guatemala
- 4- Otros

Especifique: _____

11. ¿Cuántas veces al mes, visita cada punto de venta a su cargo? Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

12. ¿Cuál cree usted que es la frecuencia ideal de visita mensual a los puntos de venta que está a su cargo? Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

Anexo 3

Cuestionario dirigido a encargados de tiendas



Objetivo: Determinar la importancia del supervisor en los locales comerciales de la empresa Bolsos y Complementos, S.A.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación. Por favor señale la opción que más refleje su sentir o punto de vista. Se garantiza confidencialidad absoluta. La objetividad en las respuestas contribuirá a la credibilidad del aporte que se persigue con esta investigación.

I. DATOS PERSONALES

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. Edad:

18 a 25 años

26 a 30 años

31 a 35 años

36 o más

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar este puesto?

- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 4 años
- más de 4 años

4. ¿Qué grado de escolaridad posee?

- Básicos
- Diversificado
- Universitarios
- Otros

Especifique: _____

II. DATOS LABORALES

1. ¿Cuáles son sus principales funciones a cumplir en su puesto de trabajo? Enumere por orden de importancia de mayor a menor según su criterio.

- 1- Servicio y atención al cliente
- 2- Orden y limpieza
- 3- Control de caja general
- 4- Control de inventario
- 5- Exhibición
- 6- Dirigir a dependientes

5. A continuación tiene una serie de afirmaciones, conteste verdadero o falso a cada una de ellas:

No.	Pregunta	Verdadero	Falso
1	Habitualmente, se hacen las cosas a su manera y muestra muy poca apertura a escuchar otras opiniones.		
2	Es una persona de principios sólidos, y se comporta en coherencia a sus valores y creencias.		
3	Es una persona que ofrece resistencia a los cambios o prefiere la estabilidad y el equilibrio.		
4	Es una persona abierta, flexible y generosa.		
5	Suele gritar a las personas con las que trabaja para conseguir que cumplan sus instrucciones y hagan lo que él quiere.		
6	Disfruta motivando a los que lo rodean, y transmitiendo sus ganas de hacer las cosas importantes.		
7	Intenta aprovecharse de las situaciones y de las personas que lo rodean, cambiando para ello sus ideas y actitudes.		
8	Defiende sus ideas, cuando está convencido de ellas, sin esperar aprobación de los demás.		
9	Cuando toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y sus consecuencias. No le gusta actuar "en caliente".		

6. ¿Qué áreas de capacitación ha recibido de la empresa? Marque con una X.

- 1- En planificación
- 2- En organización
- 3- En liderazgo
- 4- En control
- 5- En superación
- 6- En motivación
- 7- Otros

Especifique: _____

7. ¿A qué instituciones ha ido a capacitarse? Marque con una X.

- 1- INTECAP
- 2- Asociación de Gerentes de Guatemala
- 3- Cámara de Comercio de Guatemala
- 4- Otros

Especifique: _____

8. ¿Con que frecuencia en el transcurso de un mes, es supervisado su punto de venta?
Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

9. ¿Cuál es la frecuencia mensual, ideal para que supervisen su punto de venta? Marque con una X.

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Más de 6 veces

10. ¿Cuánto tiempo se queda el supervisor en su punto de venta cuando la visita? Marque con una X.

- De 1 a 2 horas
- De 3 a 4 horas
- De 5 a 6 horas
- Más de 6 horas

11. ¿Siempre es el mismo supervisor el que supervisa su punto de venta? Marque con una X.

- Si
- No
