

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo del
plan de carrera en la empresa “Batt Center”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Víctor Hugo Higueros Dominguez

Guatemala julio 2015

**La evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo del
plan de carrera en la empresa “Batt Center”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Víctor Hugo Higueros Dominguez

Licenciado Federico Robles (**Asesor**)

MSc. Dora Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala julio 2015

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M. A. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz
Coordinadora

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

Lic. Luis Fernando Navarro
Examinador

Licda. Flor de María Jankowiak
Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinador

Licenciado Federico Robles
Tutor

M Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.008-2015-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE JUNIO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por Lic. Federico Robles, asesor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL LA EMPRESA BAT CENTER.” Presentada por el estudiante: Víctor Hugo Higueros Domínguez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1351, en fecha 22 de abril de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 19 de noviembre 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“La evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo del plan de carrera en el departamento de ventas de la empresa Batt Center”**, presentado por el estudiante: Víctor Hugo Higueros Domínguez, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Maestría en Gerencia Educativa
Licenciado en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa


Guatemala, 20 de Noviembre de 2,014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Practica Empresarial Dirigida (PED) del tema Propuesto “La evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo del plan de carrera en el departamento de ventas de la empresa Bat Center” realizado por Víctor Hugo Higueros Dominguez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen técnico Profesional (ETP).

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


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1055.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Higueros Dominguez Víctor Hugo** con número de carné 0908514 aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día veintidós de abril del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Agradecimientos

A Dios

Por su infinito amor y bondad hacia mí, y por darme fuerzas y la sabiduría para cumplir esta meta, sin El nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres

Ana Rita y Víctor

Por su apoyo, su ejemplo, su amor, por enseñarme el valor del trabajo y de superación, esto en especial es para ellos.

A mis hermanas

Karina, Nancy y Wendy

Por siempre apoyarme y animarme a seguir adelante.

A mi novia

Rebeca

Por su apoyo incondicional durante estos últimos cuatro años.

A mis sobrinos

Marcelita, Carlos, Emily y Amy

Con mucho cariño.

A mi primo

David

Por apoyarme en los inicios de mi carrera universitaria, su ayuda fue fundamental para haber logrado este objetivo.

A mi jefe

Licda. Claudia Quiroa

Por ser la persona que impulso mis estudios y por la bendición que ha sido para mí, su familia y la empresa.

A mis amigos

Edwin, Ángel, Julio y Delmy

Por todas las experiencias vividas durante la carrera y por la ayuda que me brindaron cuando lo necesité.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco conceptual	
1. Antecedentes	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Actividad principal	1
1.3. Planeación estratégica	1
1.4. Descripción del problema	6
1.5. Pregunta de investigación	7
1.6. Justificación	7
1.7. Objetivos	8
1.7.1. General	8
1.7.2. Específicos	8
1.8. Delimitación	8
1.9. Cronograma	10
Capítulo 2	
Marco teórico	
2.1. Estructura organizacional	11
2.1.1. Diagrama organizacional	12
2.1.2. Cadena de mando	12
2.1.3. Distribución de autoridad	12
2.1.4. Tipos de estructura	12
2.1.4.1. Estructura de línea	12
2.1.4.2. Estructura de staff	13
2.1.4.3. Estructura funcional	13
2.2. Departamentalización	13
2.2.1. Departamentalización por funciones de la empresa	13
2.2.1. Departamentalización por grupos de clientes	14
2.2.3. Departamentalización por producto	14
2.3. Diseño de puestos	14
2.3.1. Tarea	15
2.3.2. Obligación	15
2.3.3. Función	15
2.3.4. Puesto	15

2.4.	Modelos de diseño de puestos	15
2.4.1.	Modelo clásico tradicional	15
2.4.2.	Modelo humanista o de relaciones humanas	16
2.5.	Descripción y análisis de puestos	16
2.5.1.	Descripción de puesto	16
2.5.2.	Análisis de puesto	17
2.5.3.	Estructura de análisis de puesto	18
2.5.4.	Método para descripción y análisis de puesto	19
2.5.4.1.	Método de observación directa	19
2.5.4.2.	Método del cuestionario	19
2.5.4.3.	Método de la entrevista	19
2.6.	Evaluación del desempeño	19
2.6.1.	Importancia de la evaluación del desempeño	20
2.6.2.	Objetivos de la evaluación del desempeño	20
2.6.3.	Beneficios de la evaluación del desempeño	21
2.6.4.	Métodos de evaluación del desempeño	21
2.6.5.	Tipos de evaluación del desempeño	21
2.6.5.1.	Evaluación del desempeño de 360 grados	22
2.6.5.2.	Evaluación del desempeño por competencias	22
2.7.	Capacitación	23
2.8.	Planes de carrera	24
2.8.1.	Implementación de planes de carrera	24
2.8.2.	Requisitos para la implementación de la evaluación del desempeño	26
2.9.	Motivación	26

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1.	Descripción del método	28
3.2.	Población y muestra	28
3.2.1.	Censo	29
3.3.	Sujetos	29
3.4.	Instrumentos	30
3.4.1.	Cuestionario	30
3.4.2.	Entrevista	30

Capítulo 4

Resultados	31
4.2 Análisis de la entrevista	44
4.3 Análisis de resultados	46
Conclusiones	48

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Justificación de la propuesta	49
5.2 Objetivos de la propuesta	50
5.2.1 Objetivo general	50
5.2.2 Objetivos específicos	50
5.3 Propuesta de estructura organizacional	50
5.3.1 Metodología	51
5.3.1.2 Diseño del modelo de referencia	51
5.3.1.3 Diseño y propuesta de la estructura organizacional	52
5.3.1.4 Cambios propuestos en la estructura organizacional	54
5.3.1.5 Socialización de la nueva estructura	55
5.3.1.6 Costo estimado de la nueva propuesta	56
5.4 Creación de perfiles y descripciones de puestos	58
5.4.1. Etapas para la elaboración de perfiles	58
5.4.2. Elaboración de instrumento	58
Administración de instrumentos	60
5.4.2.1 Flujograma de la etapa dos	60
5.4.3 Presentación de perfiles y descripciones de puestos	61
5.5 Propuesta de plan de evaluación del desempeño	79
5.5.1 Organigrama del departamento de ventas	79
5.5.2 Método de evaluación del desempeño	80
5.5.2.1 Método de escalas graficas	80
5.5.3 Fases para la aplicación del modelo de evaluación	80
5.5.4 Flujograma del proceso de evaluación	81
5.5.5 Definición de objetivos de la evaluación	82
5.5.6 Capacitación de los evaluadores	83
5.5.7 Actividades del gerente de recursos humanos	83
5.5.8 Recursos necesarios para realizar la evaluación	83
5.5.9 Administración de instrumento	83
5.5.9.1 Comunicación de fecha para la evaluación	83
5.5.9.2 Distribución de formularios	84
5.5.9.3 Desarrollo de evaluaciones	84

5.5.9.4	Tabulación de resultados	84
5.5.9.5	Análisis de resultados	84
5.5.10	Diagnóstico de necesidad de capacitación	84
5.5.11	Presentación de resultados	84
5.5.12	Indicadores del desempeño	85
5.5.13	Puntaje de indicadores	87
5.5.14	Instrumentos a utilizar	88
5.5.15	Indicaciones generales de la evaluación	89
5.5.16	Proceso de llenado de formularios y entrega de resultados	89
5.5.16.1	Beneficios de la evaluación del desempeño	90
5.5.17	Costo estimado de la propuesta	91
5.6	Propuesta de desarrollo de plan de carrera	92
5.6.1	Proyección de demanda	93
5.6.2	Proceso del desarrollo del plan de carrera	94
5.6.3	Determinación de objetivos del plan de carrera	95
5.6.4	Elección de puestos a desarrollar	95
5.6.5	Evaluación del potencial trabajador	95
5.6.6	Elección de los trabajadores a desarrollar	96
5.6.7	Rutas de puestos	97
5.6.8	Inclusión del plan de carrera en el proceso de recursos humanos	98
5.6.9	Cronograma de ejecución	98
5.6.9.1	Cronograma para elaboración de perfiles y descripciones de puestos	99
5.6.9.2	Cronograma para elaboración de evaluaciones del desempeño	100
5.7	Socialización de la propuesta	101
5.7.1	Marketing interno	101
5.7.2	Etapas de implementación del marketing interno	102
5.7.3	Costo estimado de la propuesta	105
	Referencias bibliográficas	106
	Anexos	108

Lista de ilustraciones

Ilustración No.1	Estructura organizacional	3
Ilustración No.2	Análisis FODA	5
Ilustración No.3	Esquema simplificado de los factores de análisis	18
Ilustración No.4	Grafica No.1	31
Ilustración No.5	Grafica No.2	32
Ilustración No.6	Grafica No.3	33
Ilustración No.7	Grafica No.4	34
Ilustración No.8	Grafica No.5	35
Ilustración No.9	Grafica No.6	36
Ilustración No.10	Grafica No.7	37
Ilustración No.11	Grafica No.8	38
Ilustración No.12	Grafica No.9	39
Ilustración No. 13	Grafica No.10	40
Ilustración No. 14	Metodología de la propuesta	51
Ilustración No. 15	Organigrama Propuesto	53
Ilustración No. 16	Etapas para la elaboración de perfiles y descripciones de puestos	58
Ilustración No. 17	Administración del instrumento	60
Ilustración No. 18	Organigrama del departamento de ventas	79
Ilustración No. 19	Fase para la aplicación del modelo de evaluación	80
Ilustración No. 20	Proceso de la evaluación del desempeño	81
Ilustración No. 21	Proceso del desarrollo del plan de carrera	94
Ilustración No. 22	Rutas de puestos en el departamento de ventas	97

Lista de cuadros

Cuadro No.1	Sujetos de la investigación	29
Cuadro No.2	Entrevista a gerente y supervisor de ventas	41
Cuadro No.3	Costo estimado de la propuesta de la estructura organizacional	56
Cuadro No. 4	Comité evaluador	82
Cuadro No.5	Puntaje de calificación para el gerente de ventas	87
Cuadro No.6	Puntaje de calificación para el supervisor de ventas	88
Cuadro No.7	Puntaje de calificación para el administrador de punto de venta	88
Cuadro No.8	Puntaje de calificación para el colaborador de punto de venta	88
Cuadro No.9	Cuadro de costos directos	91
Cuadro No.10	Cuadro de costos indirectos	91
Cuadro No.11	Costos de reunión de información	103
Cuadro No.12	Costos de boletines internos	103
Cuadro No.13	Costo estimado de la propuesta	104

Lista de anexos

Anexo 1	Modelo de encuesta dirigido a administrador de punto de venta y colaborador de punto de venta
Anexo 2	Modelo de entrevista dirigida a gerente y supervisor de ventas
Anexo 3	Cuestionario para perfiles y descripciones de puestos para gerente y supervisor de ventas
Anexo 4	Cuestionario para perfiles y descripciones de puestos para administrador de punto de venta y colaborador de punto de ventas
Anexo 5	Formulario de evaluación del desempeño G
Anexo 6	Formulario de evaluación del desempeño S
Anexo 7	Formulario de evaluación del desempeño A
Anexo 8	Formulario de evaluación del desempeño C
Anexo 9	Resultados de evaluación del desempeño

Resumen

La evaluación del desempeño es fundamental para desarrollar planes de carrera, capacitación y sucesión, además que mejora el clima laboral y fortalece el desempeño de los empleados de la organización

En la actualidad, la empresa objeto de estudio, no cuenta con un programa formal de evaluación del desempeño que permita obtener información relevante para la toma de decisiones e identificar el desempeño real de cada vendedor. Asimismo para determinar la razón por la cual algunos vendedores no alcanzan las metas establecidas.

Si el gerente de ventas cuenta con una herramienta que le proporción e información pertinente y objetiva sobre el desempeño real de su equipo de trabajo, podrá tomar las medidas correctivas necesarias y oportunas para mejorar el desempeño e incrementar la productividad de cada vendedor y del departamento en general.

El objetivo de la presente practica empresarial dirigida (PED) es proponer un sistema de evaluación del desempeño que sea utilizado para desarrollar un plan de carrera para los miembros del departamento de ventas de la empresa “Batt Center”, para ello se tuvo que elaborar un diseño de la estructura organizacional que definiera la jerarquía de los puestos de la organización, y el desarrollo de los perfiles y descripciones de los puestos actuales del departamento de ventas.

El departamento de ventas es uno de los más grandes de la empresa y es allí donde se genera el mayor movimiento de la empresa y el que registra un porcentaje mayor crecimiento anual debido a los nuevos puntos de venta que se han abierto.

Por esta razón se propuso el plan de carrera a este departamento, con el fin de que las personas que allí laboran puedan desarrollarse de manera profesional y personal dentro de la empresa.

Se busca que esta propuesta sea un punto de partida y que pueda replicarse en el resto de departamentos de la organización con el propósito que a todas las personas se les brinde igualdad de oportunidades de desarrollo profesional.

Introducción

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema, “La evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo del plan de carrera en el departamento de ventas de la empresa Batt Center”, esta empresa se dedica a la venta y fabricación de pilas eléctricas para usos convencionales, médicos e industriales y cuenta con 23 puntos de venta ubicados en centros comerciales de la ciudad capital de Guatemala. Se hace la aclaración que el nombre de la empresa es ficticio debido al carácter confidencial de la información que se presentó en este estudio.

En el capítulo 1, se presentaron los antecedentes de la empresa; se expuso una breve reseña histórica de la organización, la actividad principal a la que se dedica y se explicó la situación actual por medio de un análisis FODA, en el que se resumieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y adicional a ello se examinó la estructura organizacional de la compañía y se incluyó el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, a fin de plantear la necesidad de encontrar soluciones que ayudarán a corregir la problemática y serán de beneficio a la empresa y a los sujetos que la conforman. Se detalló la pregunta de investigación y se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.

En el capítulo 2, se delimitó el marco teórico que contiene los conceptos y definiciones sobre los cuales fue sustentada la investigación.

En el capítulo 3, se estableció la metodología que se aplicó al estudio y se definió el tipo de investigación, los sujetos o personas que fueron analizados, los instrumentos de recolección de datos; en este caso, una guía de entrevista y un cuestionario.

El capítulo 4, presenta los resultados del trabajo de campo, las gráficas que permitieron entender las preguntas del cuestionario realizado al personal operativo; además se compararon los resultados con la información proporcionada por la entrevista que se realizó al gerente y supervisor de ventas de la empresa.

En el capítulo 5, se detalla el aporte propositivo, donde se buscó solucionar los problemas de la empresa objeto donde se construyó un plan de acción que concentra los problemas y posibles soluciones en orden cronológico que parten desde el diseño de la estructura organizacional hasta el desarrollo de un plan de carrera para los empleados del departamento.

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Antecedentes históricos de la empresa

Batt Center, inició operaciones en el mes de abril del año 1981, es una empresa 100% guatemalteca, dedicada al comercio y fabricación de pilas eléctricas. Durante los primeros años el giro del negocio se basaba en la venta de pilas de botón, con el transcurrir de los años fueron ampliaron sus líneas de productos con el objetivo de brindar un mayor surtido en marcas y tipos de pilas desde una batería de reloj hasta baterías para equipos industriales.

Se cuenta con una red de 21 puntos de venta en el país y personal especializado en todo lo que se refiere a energía almacenada en pilas.

1.2 Actividad principal

Fabricación, distribución, y comercialización de pilas eléctricas para uso de consumo, equipo médico y maquinaria industrial.

1.3 Planeación estratégica

Misión

Ser la opción número uno en el mercado de pilas eléctricas y accesorios, desarrollando una red de puntos de venta que nos permita acercarnos más a nuestros clientes y superar sus expectativas, por medio de productos de calidad, servicio de clase mundial y asesoría profesional, a precios competitivos.

Visión

Formar parte de la vida de cada guatemalteco, brindando soluciones a todas sus necesidades de energía almacenada a través de las pilas eléctricas, sin importar la procedencia, forma, tamaño y tecnología, garantizando el buen funcionamiento de los aparatos portátiles y sus accesorios.

Valores

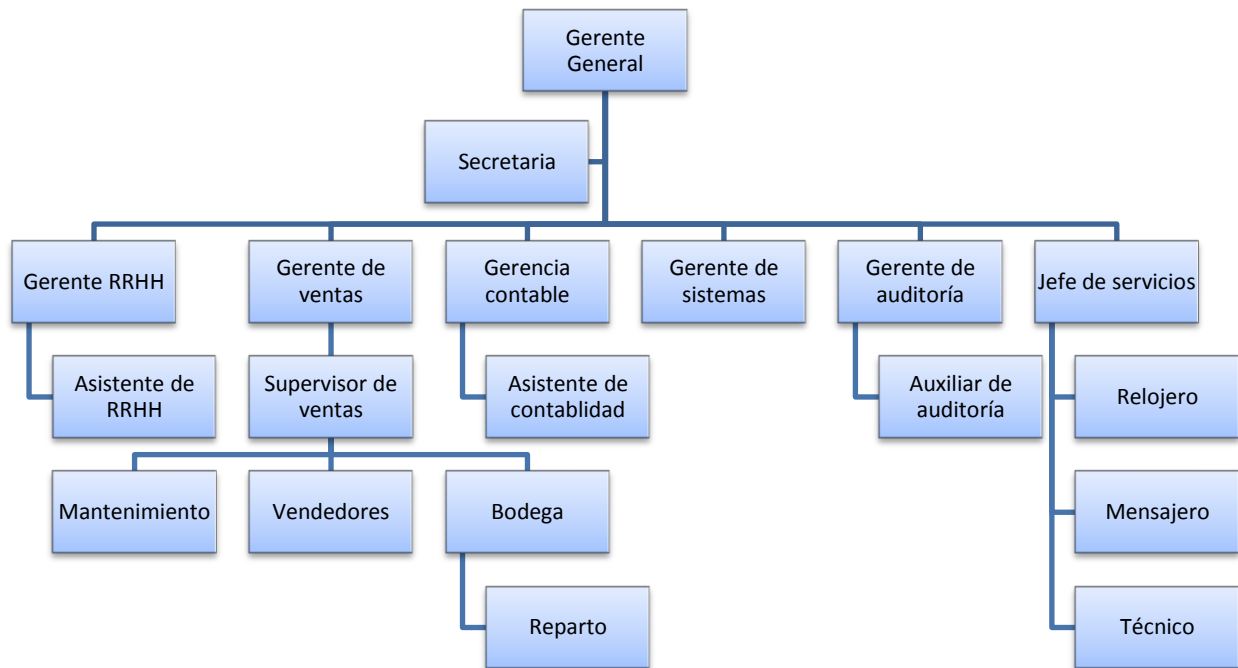
Responsabilidad: es el valor que está en la conciencia de cada persona, que permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Honestidad: la honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Calidad: la calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que esta sea comparada con cualquier otra de la misma especie. Se refiere a la calidad de un producto que percibe el cliente, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional brindada por la gerencia de RRHH de la empresa “Batt Center”.



Fuente: departamento de recursos humanos empresa “ Batt Center”

La estructura organizacional de una empresa es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Según Chiavenato (2007: 369) “Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

El organigrama que se presenta en la ilustración No 1 representa una inadecuada organización en la empresa “Batt Center” lo que hace difícil que se cumplan los objetivos organizacionales, en algunos casos se puede apreciar que no están bien distribuidas las jerarquías, actividades y responsabilidades de cada trabajador, no existe una armonía de los recursos de la empresa de manera que las tareas no se realizan de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos.

Es necesario analizar cada uno de los puestos, para tener la posibilidad de obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos y poder establecer los indicadores y evaluaciones del desempeño que nos servirán como herramientas para la implementación de un plan de carrera dentro del departamento de ventas.

A continuación se procede a realizar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la empresa “Batt Center” con relación al tema principal de la investigación.

Ilustración No. 2

Esquema: Análisis FODA – “Batt Center”

FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • 34 años de experiencia a nivel Nacional. • Apoyo de la alta gerencia al área de recursos humanos. • Capacitaciones constantes al personal. • Baja rotación de personal. • Cadena generadora de empleos. • Tiendas ubicadas estratégicamente con acceso directo a varias zonas. • Empresa cuenta con liquidez. • Equipo humano joven. • Baja conflictividad laboral. • Ambiente de trabajo adecuado. • Empresa en etapa de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay definida una estructura organizacional. • No se cuenta con perfiles ni descripciones de puestos. • Inexistentes planes de carrera. • No existen evaluaciones que midan el desempeño del personal. • Desconocimiento del personal acerca de los objetivos de la empresa. • No existe un plan de mejora continua. • No están socializados los objetivos de la empresa. • No existe una buena comunicación entre los departamentos.
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de la administración. • Implementación de nuevos sistemas y procesos administrativos. • Capacitaciones al personal. • Mercado mal atendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en regulaciones gubernamentales. • Ampliación de horarios en centros comerciales. • Salarios más atractivos en la competencia. • Mercado laboral cambiante. • Ingreso de nuevos competidores al sector.

1.4 Descripción del problema

Como se observa en la ilustración anterior, el análisis FODA es una herramienta empleada en la planificación corporativa, de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia el interior de la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. El análisis FODA permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. (Zambrano Barrios, Adalberto, 2007: 84)

El análisis anterior presenta varias debilidades por parte de la gestión de recursos humanos de la empresa y de la administración en general; una de las principales debilidades que se reflejan, es que no existe una estructura organizacional definida lo que ocasiona que la comunicación entre los departamentos no sea del todo efectiva, aunado al desconocimiento del personal acerca de los objetivos organizacionales. De igual manera, la falta de perfiles, descripciones de puestos y manuales de funciones no permiten crear evaluaciones que midan el desempeño de los empleados; esto hace que no se identifique el potencial humano ni establecer criterios para medir la productividad de los trabajadores, y dificulta poder establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.

La falta de socialización de los objetivos, misión, visión y los valores organizacionales causa desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, falta de colaboración y compromiso por parte de los colaboradores y dificultades en la circulación de la información lo que provoca exceso de rumores y de una cultura basada en la “confidencialidad”, desconfianza y una percepción de falta de liderazgo de los mandos medios de la empresa.

Las debilidades anteriores pueden ser aprovechadas por las oportunidades que presenta el análisis, el apoyo incondicional de la alta gerencia hacia el departamento de recursos humanos permite que se puedan implementar estrategias y planes de mejora para una adecuada gestión del

recurso humano. El que exista un adecuado ambiente de trabajo en la empresa permite la conflictividad laboral y los índices de rotación de personal sean mínimos.

Al implementar las evaluaciones del desempeño se logra determinar las necesidades de capacitación que se requieren en cada uno de los puestos, y debido a que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento se pueden ofrecer a los trabajadores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

1.5 Pregunta de investigación

¿Con la implementación de la evaluación del desempeño se logrará proponer planes de carrera adecuados para el desarrollo del personal de la empresa “Batt Center”?

1.6 Justificación

La utilidad de la investigación radicará en establecer la evaluación del desempeño laboral, como una herramienta para determinar los índices de rendimiento de los trabajadores de la empresa “Batt Center”, los mismos que servirán para crear planes y políticas de carrera del personal el departamento de ventas dentro de la empresa.

Para hacer posible lo antes mencionado es necesario proponer un nuevo diseño de la estructura organizacional de la empresa, debido a que en la actualidad no están bien distribuidas las jerarquías, actividades y responsabilidades de los empleados. Una adecuada estructura organizacional asegura a la empresa los suficientes recursos humanos para lograr las metas establecidas, es fundamental que las responsabilidades estén claras y definidas.

Cada persona debe de tener una descripción de los trabajos que realiza y cada trabajo tiene su propia posición dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado la comunicación interna genera una oportunidad de mejora para las empresas, por medio de una gestión formal interna, en la que la empresa “Batt Center” puede compartir sus

objetivos, misión, visión y valores a sus colaboradores. Gran parte de los problemas que hay en las empresas están relacionados con una mala o no planificada comunicación interna y no resolver estos problemas a tiempo compromete a las empresas a que tengan consecuencias negativas en sus resultados.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Establecer un sistema de evaluación del desempeño formal, que sirva como herramienta para crear un plan de carrera para el departamento de ventas de la empresa “Batt Center”

1.7.2 Objetivos específicos

- Definir una estructura organizacional formal que ayude a mejorar el flujo de información dentro de la empresa y que garantice el cumplimiento de los objetivos.
- Crear una metodología para la elaboración de perfiles y descripciones de puestos
- Establecer parámetros de evaluación apropiados, para medir el rendimiento del personal.
- Elaborar evaluaciones del desempeño que permitan identificar conocimientos, habilidades y actitudes.
- Proponer un sistema de planes de carrera que permita identificar y promover candidatos al interior de la empresa.

1.8 Delimitación

Dentro de la investigación del problema se busca definir, especificar y delimitar la investigación se hace referencia a la unidad de análisis, el ámbito geográfico, el tiempo y el contexto que se utilizará en la investigación.

1.8.1 Alcances

La unidad de análisis será el departamento de ventas de la empresa. La investigación se llevará a cabo en los puntos de venta ubicados en los centros comerciales de la Ciudad de Guatemala.

1.8.2 Limites

La herramienta de evaluación del desempeño y los planes de carrera están dirigidos al departamento de ventas de la empresa “Batt Center”. Para desarrollar la propuesta de la implementación de dichos planes se definieron los perfiles y descripciones del gerente de ventas, supervisor de ventas, administrador y colaborador de punto de venta, así mismo las evaluaciones del desempeño para cada uno de los puestos mencionados.

1.9 Cronograma

Actividad	Mayo		Junio				Julio			Agosto		
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Elección de tema a investigar	x											
Capítulo I												
Marco Conceptual												
Antecedentes de la organización		X										
Descripción del problema			x									
Justificación			x									
Objetivos				x								
Delimitación				x								
Capítulo II												
Marco teórico												
Antecedentes					x							
Teorías					x	x						
Capítulo III												
Marco Metodológico												
Descripción del método							x	x				
Hipótesis u objetivos									x			
Pasos metodológicos									x	x		
Bosquejo preliminar de contenidos											x	X

- Realizado
- Planificado
- En proceso

Capítulo 2

Marco Teórico

Para el estudio, análisis e interpretación de los hallazgos localizados en el transcurso de la siguiente investigación, es necesario conocer los aspectos teóricos que se relacionan con el estudio.

La revisión de la bibliografía concerniente a la estructuración o construcción del marco teórico consiste en encontrar la información, acceder a ella y recopilar la que sea relevante para la presente tarea. Debido a la gran cantidad de información que existe en cuanto a los diferentes campos del conocimiento, esta selección se debe realizar del modo más significativo y reciente. (Zapata A. Oscar, 2005: 130)

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar en tres formas básicas: por función por producto/mercado o en forma de matriz, se establece una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

2.1.1 Diagrama Organizacional

El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones y varios niveles de la organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo representado por una ilustración visual.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004: 78.)

2.1.2 Cadena de mando

La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan en el proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan.

2.1.3 Distribución de autoridad

Implica la determinación de cómo una estructura distribuye autoridad por medio de una organización.

2.1.4 Tipos de estructura

De acuerdo a las características de las empresas se clasifican en complejas y simples, en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de eficientar las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

2.1.4.1 Estructura de línea

Una estructura de línea identifica las actividades que son responsables por el objetivo principal de la organización.

2.1.4.2 Estructura de staff

La estructura de staff es el soporte de la red de asistencia a la línea en sus objetivos. Está formada por personas o departamentos que no mandan de forma directa sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas.

2.1.4.3 Estructura funcional

Responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función.

2.2 Departamentalización

La estructura organizacional como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos.

2.2.1 Departamentalización por funciones de la empresa

Agrupar las funciones según las actividades de la empresa refleja lo que esta hace. Dado que todas las compañías crean algo útil deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto a servicio).

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente en algún nivel en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan amplias, reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también, muy a menudo la departamentalización al más alto nivel. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2013 : 218)

2.2.2 Departamentalización por grupo de clientes

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2013 : 219)

2.2.3 Departamentalización por producto

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la departamentalización por producto estuvieron organizadas por funciones, pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como del número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades. . (Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2013: 221).

2.3 Diseño de puestos

Según Idalberto Chiavenato, el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función. (Administración de Recursos humanos, 2011: 172)

2.3.1 Tarea

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).

2.3.2 Obligación

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados).

2.3.3 Función

Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o de manera definitiva una función.

2.3.4 Puesto

Es el conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

2.4 Modelos de diseños de puestos

2.4.1 Modelo clásico o tradicional

Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas a principios del siglo XX.

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto

más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. La importancia reside en la eficiencia de las personas. (Chiavenato Idalberto, 2011: 173)

2.4.2 Modelo humanista o de relaciones humanas

Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo económicos (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales). Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

Según Idalberto Chiavenato el modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores además propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. (Chiavenato, 2011: 176)

2.5 Descripción y análisis de puestos

La descripción de puestos muestra una relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así se ocupan de acuerdo a estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener las características personales que sean compatibles. (Chiavenato: 2011: 190)

2.5.1 Descripción de puesto

“La descripción del puesto se define de la siguiente manera: “Son las actividades que el ocupante de un puesto debe desempeñar con base en los requerimientos de la organización, alineadas a su visión, misión y filosofía estratégica, así como el establecimiento de las competencias que su ocupante deberá tener para realizar bien el trabajo y para que, en coordinación con las demás

posiciones de la estructura organizacional que integran la compañía, ésta sea dinámica, eficaz y productiva”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 172)

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas tales como: Lo que hace el ocupante como lo hace, cuando, lo hace, porque lo hace. Es una numeración por escrito de los principales aspectos significativos de los puestos.

2.5.2 Análisis de puesto

Un vez hecha la descripción sigue el análisis de puesto, que identificada el contenido se analiza el puesto en relación con los aspectos intrínsecos es decir con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. La descripción de puesto y análisis de puesto son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción de puesto se preocupa del contenido del puesto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Idalberto Chiavenato, 2011 : 190)

“Una parte importante de la evaluación actual es el análisis de puestos, una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 210)

“Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 210)

“El análisis de puestos es el diseño prospectivo y el diagnóstico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra una organización, con el propósito de determinar sus actividades y responsabilidades, a fin de concertarlos a lo que la empresa requiere de acuerdo con las metas establecidas”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 158)

2.5.3 Estructura del análisis de puesto

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades del ocupante el análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos que imponen esas tareas y las responsabilidades, es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto, cuales son las responsabilidades del puesto le impone y qué condiciones debe desempeñarse.

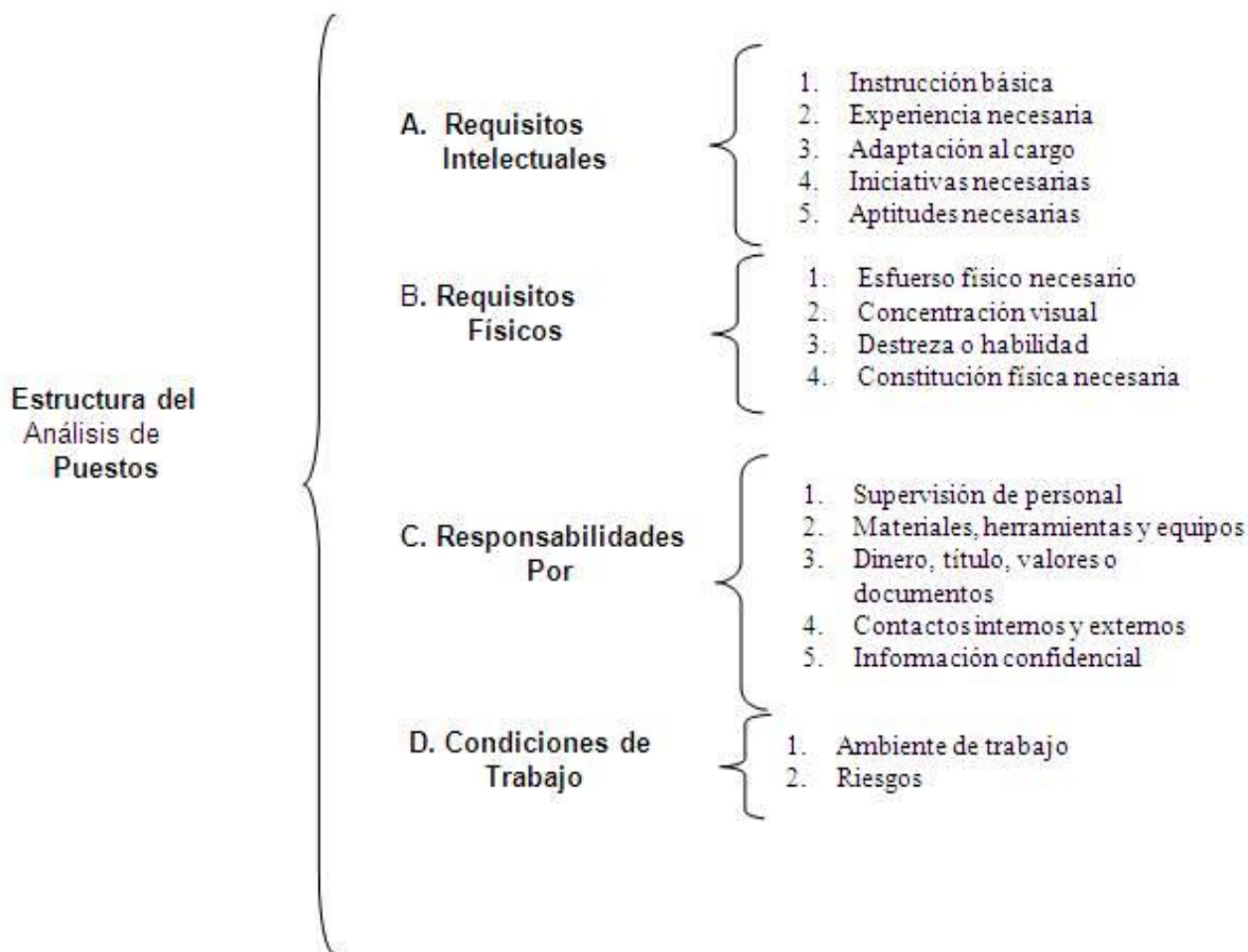


Ilustración No.3 Esquema simplificado de los factores de análisis (Idalberto Chiavenato, 2011: 192)

2.5.4 Métodos para descripción y análisis de puestos

Es evidente que cada método de análisis cuenta con ciertas características, ventajas y desventajas que se pueden neutralizar al aprovechar las ventajas que se tienen. La opción es utilizar métodos mixtos, se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

2.5.4.1 Método de observación directa

La observación directa es una de las más utilizadas por su eficiencia y por ser una de las más antiguas, su empleo es muy eficaz en estudio de micro movimientos.

2.5.4.2 Método del cuestionario

El objetivo de este método es que el analista responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto su contenido y sus características ya que es más económico hacer un cuestionario que contenga las respuestas correctas de la información que pueda ser utilizada.

2.5.4.3 Método de la entrevista

Es el método más flexible y productivo que analista de puesto le hace al ocupante del puesto. Si la revista está bien estructurada se puede obtener información sobre todos los aspectos y naturaleza del puesto. Esto se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requiere para el puesto y cruzar información obtenidas de ocupantes de otros puestos similares. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado esto permite la eliminación de dudas.

Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer con uno solo de ellos o ambos juntos o separados.

2.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2011: 357)

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. En consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Según Martha Alles (2006:21) “Desempeño por Competencias”, “la evaluación de desempeño, performance management, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente lleno y de entrevistas de evaluación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

2.6.1 Importancia de la evaluación del desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño y ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.6.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional de subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solo tener conocimientos del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse si es que debe hacerse. (Chiavenato, 2011: 363)

2.6.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. Por lo general los principales beneficiarios son los individuos, el gerente y la organización. (Chiavenato Idalberto, 2011: 207)

2.6.4 Métodos de evaluación del desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación de personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. En un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Método de grafica, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de evaluación por competencias. (Chiavenato, 2011: 207)

2.6.5 Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podría mejorar su rendimiento a futuro.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento de la persona en el cargo y su potencial de desarrollo.

2.6.5.1 Evaluación del desempeño 360 grados

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009: 362)

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral que pretende dar los empleados una perspectiva de su desempeño lo más acertado posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes externos entre otros.

El propósito de aplicar una evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en un futuro.

2.6.5.2 Evaluación del desempeño por competencias

Para el desarrollo de los recursos humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de este dependerá en gran medida la imagen y el futuro de la misma.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; se toman en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada de forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia: los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los miembros de la organización.

Equidad: evaluar el rendimiento del personal sobre la base del manual de clasificación de puestos de la organización e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procedimiento con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad: los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto con lo cumplido por el personal evaluado, en relación con los resultados esperados del proceso interno y de la institución.

Confidencialidad: administrar de forma correcta la información resultante del proceso, de modo que llegue solo a quien esté autorizado conocerla.

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades del individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2013: 332)

2.7 Capacitación

Según Arthur Mondy, “Administración de Recursos Humanos” (2005:272) menciona en el capítulo dedicado a evaluación del desempeño que es necesario que para que ésta sea llevada a cabo de manera eficiente de evaluadores capacitados, “la persona o personas que observan al menos una muestra representativa, normalmente tienen la responsabilidad de evaluar el

desempeño de los empleados. Esta persona es con frecuencia el supervisor inmediato. Una deficiencia común de los sistemas de evaluación es que los evaluadores no reciben capacitación sobre cómo realizar evaluaciones eficaces. A menos que todos los que evalúan el desempeño reciban capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso puede conducir a la incertidumbre y al conflicto.

2.8 Planes de carrera

La definición del plan de carrera se puede enfocar de dos formas. La primera es a nivel individual que se consideran los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante cierto tiempo o las expectativas a largo plazo a las que el individuo quiere llegar, y la segunda, el enfoque visto desde la relación empresa-trabajador, que se toma como un “ proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, interés, conocimiento, motivaciones y otras características personales, y a través de las cuales establece planes de acción para alcanzar metas específicas. (Dessler, 2009: 378).

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe de diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las oportunidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. (Koontz, H., Weihrich H. & Cannice, M, 2012: 360).

2.8.1 Implementación de planes de carrera

La implementación de los planes de carrera se enfoca a guiar a cada trabajador para la administración de su propia carrera, dándole todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito, esto incluye algunos “problemas de las organizaciones aplanadas de hoy, en que las oportunidades de desplazarse en dirección vertical en la jerarquía son mucho menores que las organizaciones tradicionales y burocráticas”. (Chiavenato, 2007:

Para la implementación de los planes de carrera, los trabajadores deben recibir alguna orientación acerca de los pasos que se deben dar para desarrollar sus carreras, ya sea dentro o fuera de la organización, algunas herramientas ser

- Para la evaluación del empleado: descripción de puestos, manuales de carrera y talleres sobre la planeación de carrera.
- Para evaluación organizacional: centros de evaluación, pruebas psicométricas, evaluación del desempeño, previsiones de ascenso, planificación de RH y planificación de reemplazo.

Entre estas dos debe haber una compatibilidad, además de las herramientas existen esquemas de orientación para los empleados como asesoría individual, servicios de información para empleados referente a vacantes, cursos, mapas de carreras, materiales para implementación de carrera. (Chiavenato, 2007: 339, 340).

Una organización debe de contar con una estructura organizacional, planes y procedimientos establecidos, planes de incentivos, descripciones del puesto y el capital humano indispensable para implementar un plan de carrera. El primer paso del proceso de planeación de carreras es hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo de un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo empleado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y como los servicios y productos de la organización contribuyen al beneficio de la sociedad.

El sistema de planeación de carreras deberá de considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo. Los programas de desarrollo de carrera deben ser complicados. Los empleados reportan que una retroalimentación de su desempeño, contar con planes individuales de desarrollo y tener acceso a la capacitación de habilidades que no sean de tipo técnico, tal vez reduciría la probabilidad que abandonen las empresas, para el empleado como individuo, la planeación de carrera implica empatar las fortalezas, debilidades personales con las oportunidades y las amenazas ocupacionales, el papel de un individuo para el plan de carrera debe de cumplir los siguientes puntos:

- Asumir las responsabilidades de su propia carrera.
- Evaluar sus intereses, habilidades y valores.

- Buscar información y recursos sobre la carrera.
- Establecer metas y planes para la carrera.
- Aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Hablar con su gerente acerca de su carrera.
- Realizar planes de carrera realistas. (Dessler, 2009: 381)

Según Gan y Berbel (2007) un plan de carrera parte de una definición clara y precisa sobre la situación futura deseable a la que se pretende llegar. Esta situación de llegada debe definirse con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo o, en su defecto, que practicas hemos de realizar para llevarlo a cabo con eficacia.

2.8.2 Requisitos empresariales para la implementación de planes de carrera

No todas las organizaciones están preparadas para desarrollar un programa de planes de carrea. Para ello, al margen de que la empresa lo necesite o no, será preciso tener en cuenta dos requisitos esenciales sin los que la implantación no sería posible, uno es la clara voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema en lo relativo a movilidad, rotación y promoción. Se precisa para evitar resistencias internas, debido a que algunos directivos pueden encontrar amenazante el proceso.

También para la implementación de planes de carrera se necesita un alto conocimiento de la organización en materia de implantación de sistemas de gestión de recursos humanos. Se requieren conocimientos técnicos que posibiliten la correcta implantación de estos. Su necesidad, o no, implica contrastar datos de distintos departamentos de la organización. Los recursos personales y económicos de la empresa y la previsión futura de sus necesidades serán los factores de más peso a la hora de decirse. (Dessler, 200).

2.9 Motivación

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En este sentido, se reconoce en la actualidad que “una de las razones más

habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”, lo que conduce a la pérdida de capital humano. (Prince Water House Cooper-Fundipipe. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág.34)

El ser humano desarrolla su existencia en función de un grupo de características motivacionales, que de alguna u otra forma potencian su actuar dentro de una organización. Por lo tanto es de gran relevancia describir la motivación y las distintas teorías existentes con respecto a esta materia, poniendo especial atención en las teorías motivacionales empresariales, esto porque todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de ésta que el capital humano de la compañía trabaja, y sólo satisfaciendo sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización.

Capítulo 3

Marco Metodológico

De acuerdo a Reza Becerril, Fernando (2007), la metodología se constituye en el estudio de las relaciones existentes entre el sujeto que investiga y el objeto de estudio, porque no cualquier método se “relaciona” con cualquier técnica de investigación. El sujeto debe buscar la adecuación entre el método y la técnica por emplearse entre otras cosas.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006), “El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” Éste permite que el investigador adopte un modo específico de abordar el objeto de estudio, una manera particular de enfrentarse a él y de alcanzar los datos que demanda la realización del estudio.

3.1 Descripción del método

El enfoque utilizado para la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- es del tipo descriptivo, esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

3.2 Población y muestra

Para el presente estudio no se extrajo ninguna muestra, debido a que la investigación es un estudio de un caso específico, se realizó un censo en donde participaron un total de personas que laboran en el área administrativa de la empresa y en tres de cinco niveles jerárquicos que conforman la actual estructura organizacional.

3.2.1 Censo

Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento.

3.3 Sujetos

Se realizara la presente investigación con el personal que labora en las oficinas centrales de la empresa “ Batt Center” la cual está organizada de la siguiente manera.

Cuadro No.1
Sujetos de la investigación

Sujetos	Puesto Nominal	Numero de Sujetos
1	Gerente de RRHH , encargada de gestionar el talento humano de la empresa.	1
2	Gerente de Ventas , se encarga de velar por se cumplan las metas establecidas de ventas propuestas por la gerencia.	1
3	Supervisor de ventas , supervisa el trabajo de los vendedores, motiva y apoya en las áreas de capacitación.	1
4	Vendedores , es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.	20
5	Colaboradores , apoyar al administrador de punto venta para brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa.	8
	Total	31

3.4 Instrumentos

Según Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Por entrevista personal, implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes, logrando que culmine exitosamente cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientar a éste en el tránsito del instrumento. Otro método cuantitativo de recolección de datos es la Observación, que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

A continuación se procede a describir los instrumentos a utilizar en la investigación cualitativa.

3.4.1 Cuestionario

Se utilizó un cuestionario para recopilar información, el cual será dirigido los administradores y colaboradores de punto de venta; este cuestionario contiene preguntas directas, esto servirá de sustento para reflejar la falta de un plan de carrera y evaluaciones del desempeño dentro la empresa.

3.4.2 Entrevista

Guía de entrevista, dirigida a la gerente de recursos humanos, gerente de ventas y supervisor que lleva como objetivo primordial determinar la forma en la que se evalúa al personal y los criterios que se toman al momento de promover a los empleados a un puesto superior.

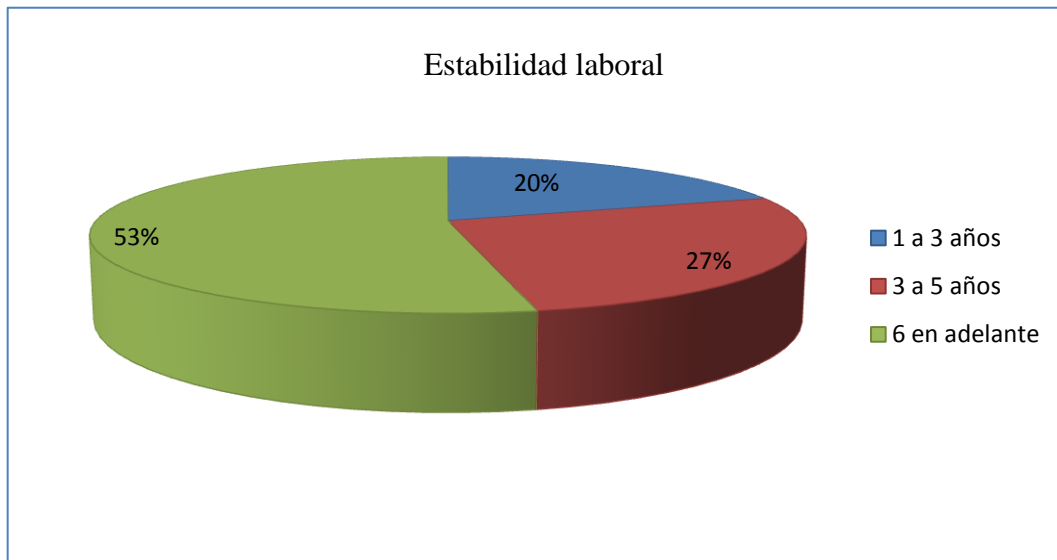
Capítulo 4

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los administradores y colaboradores de puntos de venta de la empresa, también se realiza el análisis de cada una de las gráficas elaboradas para el presente estudio.

Ilustración No.4

Grafica No. 1: ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

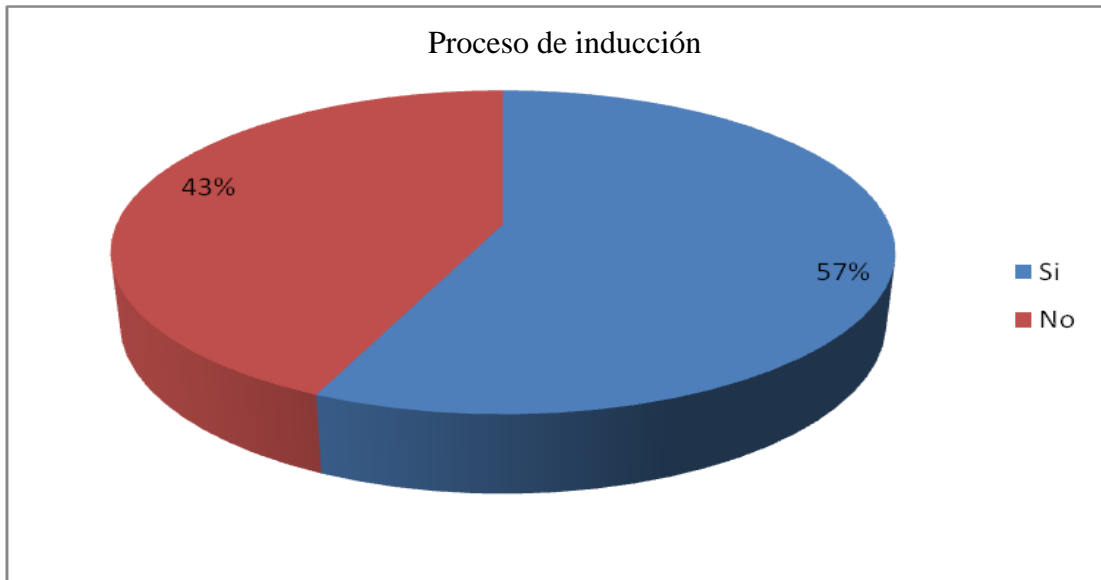


Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 53% de las personas encuestadas respondieron que tienen más de seis años de laborar en la empresa, mientras un 27 por ciento de tres a cinco años y un 20 por ciento uno a tres años, esto refleja que existe estabilidad laboral dentro de la empresa.

Ilustración No.5

Grafica No.2: ¿Cuándo ingreso a la empresa, paso por algún proceso de inducción?

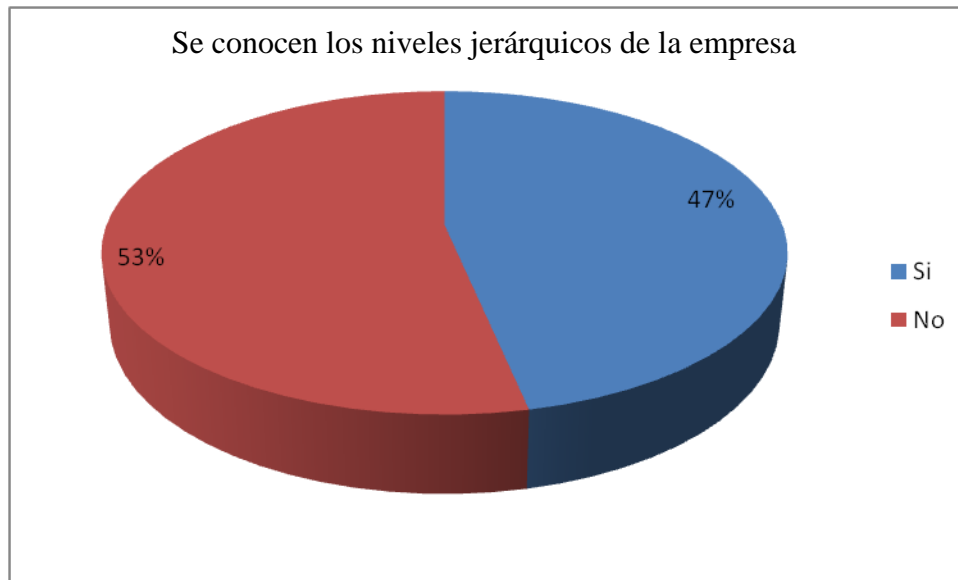


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Según los resultados obtenidos de las respuestas del personal un 43 por ciento de ellos fue sometido a un proceso de inducción mientras que un 57 por ciento no pasó por ningún tipo de inducción, de acuerdo a la información proporcionada la inducción que brinda la empresa a sus nuevos empleados contiene una información general de la empresa no se profundiza en las actividades que el colaborador debe de desempeñar para desempeñar su trabajo, esto lo aprende el colaborador con el día a día y el apoyo que le dan sus compañeros de trabajo.

Ilustración No.6

Grafica No.3: ¿Tiene definido quien es su jefe inmediato?

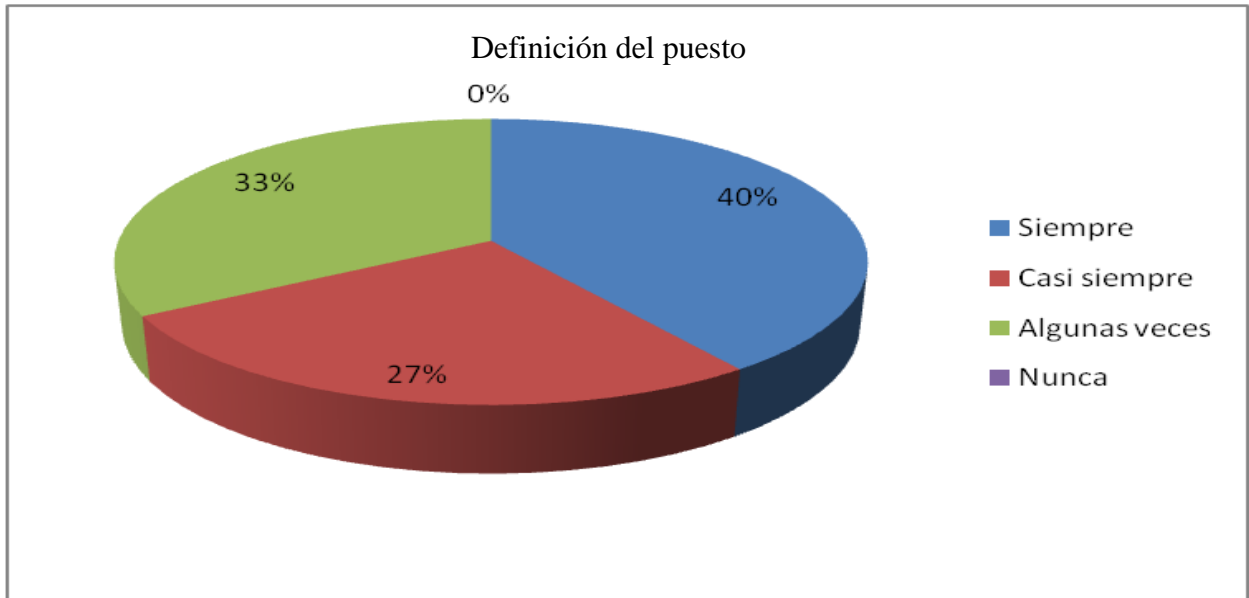


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Según los resultados obtenidos de los empleados el 53 por ciento manifiesta no tener claro quién es su jefe superior inmediato mientras el 47 por ciento si lo sabe, esto es el resultado de que no exista una estructura organizacional bien definida en donde se indiquen los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa debido a que gran parte de los colaboradores ven al supervisor de ventas como jefe inmediato y no al administrador de punto de venta y algunos administradores ven al gerente de ventas como su jefe inmediato y no al supervisor, esto además de falta organización en el departamento refleja una dirección deficiente de los mandos altos y medios.

Ilustración No. 7

Grafica No.4: ¿Conoce a cabalidad las funciones que debe de desarrollar para desempeñar su trabajo?

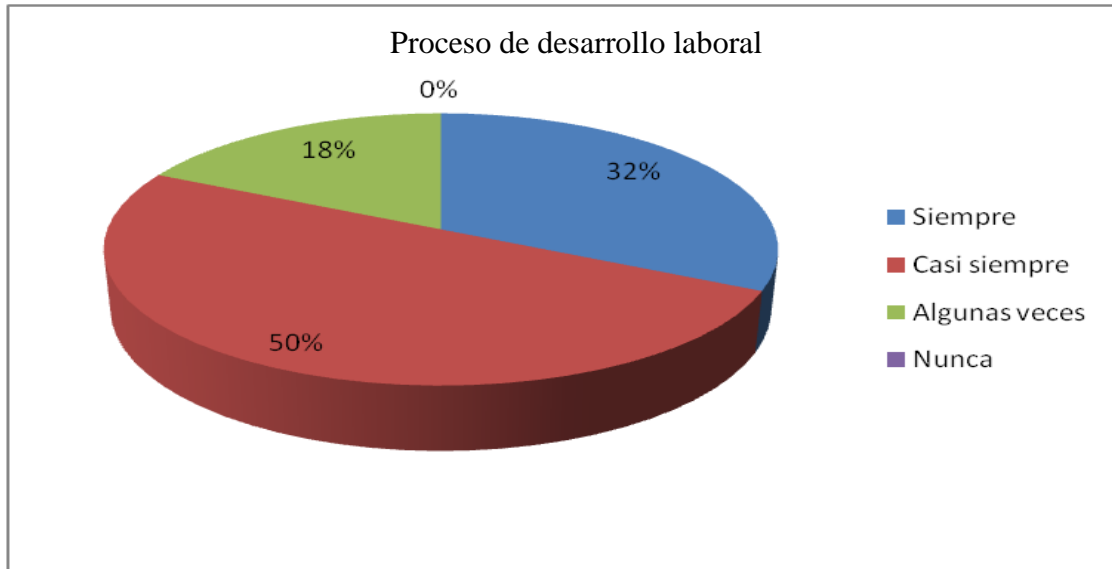


Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Cuando se les consulto a los empleados si tenían definidas las funciones de su puesto y los límites de sus responsabilidades en el trabajo, el 40 por ciento respondió que siempre, el 27 por ciento casi siempre, el 33 por ciento respondió algunas veces y ninguno de los encuestados manifestó tener desconocimiento total de las funciones que debe desempeñar.

Ilustración No. 8

Grafica No. 5: ¿Recibo entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo?

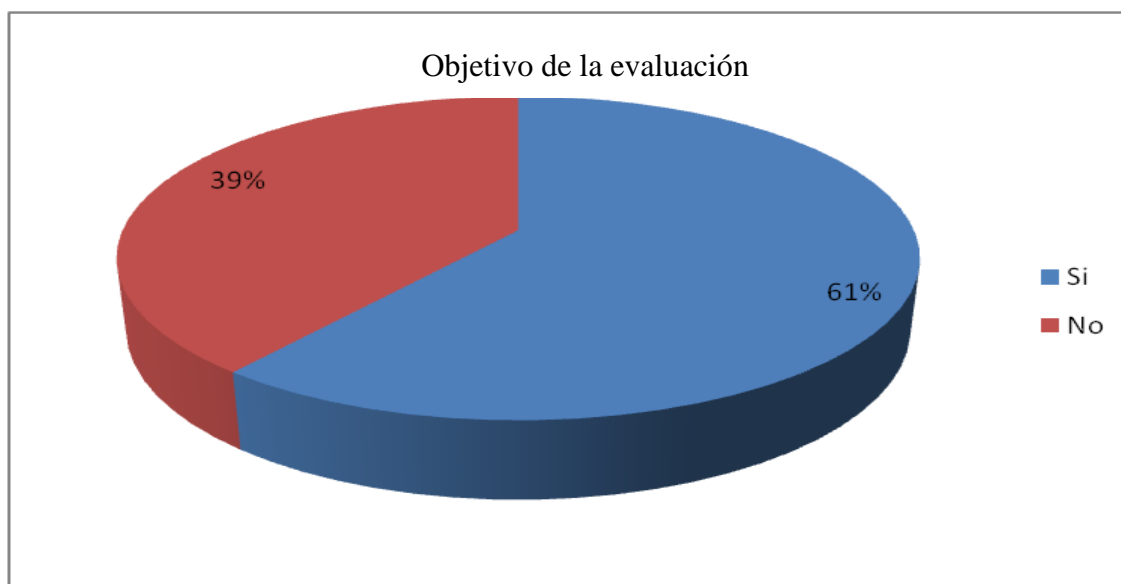


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Del total de la población encuestada el 32 por ciento respondió que considera recibir siempre el entrenamiento adecuado para desempeñar su trabajo, el 50 por ciento manifestó que casi siempre y el 18 por ciento algunas veces, según indican los colaboradores se reciben capacitaciones constantes de motivación y servicio al cliente pero se tiene una percepción que estas capacitaciones siempre tienen el mismo contenido por lo que el personal no las toma con la importancia que deberían de tener aunado a que no existe un programa que mida el impacto de estas capacitaciones ni el desempeño del personal después de haberlas recibido.

Ilustración No.9

Grafica No.6: ¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?

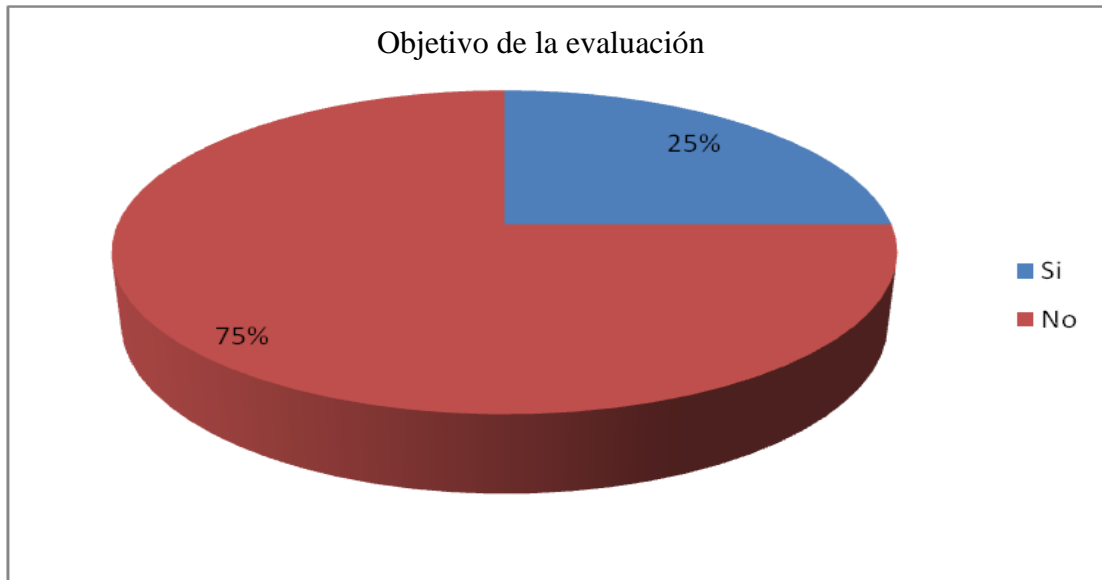


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los colaboradores afirmaron en un 61 por ciento que si tienen conocimiento sobre la evaluación del desempeño mientras que el 39 por ciento no saben de qué se tratan ni el objetivo de este tipo de evaluaciones.

Ilustración No.10

Grafica 7: ¿Cuentan en la empresa con un método de evaluación del desempeño?

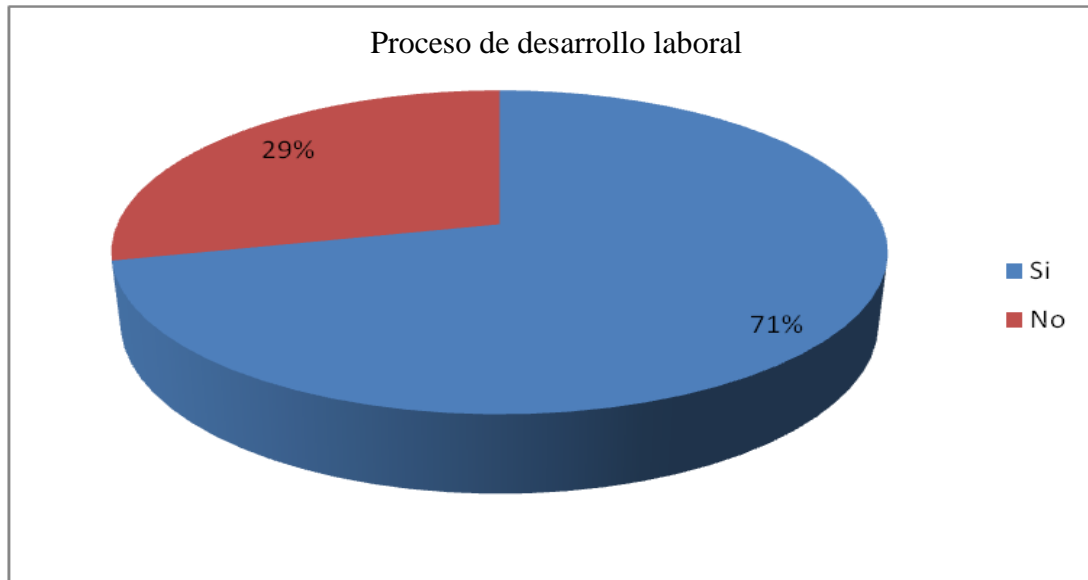


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Al consultarles a los empleados si la empresa cuenta con algún método de evaluación del desempeño el 70 por ciento respondió que no y un 25 por ciento respondió si cuentan con algún método que mida el desempeño de su trabajo, esta afirmación se da porque algunos de los administradores de tiendas ven las metas de ventas como una evaluación y no como un indicador de desempeño.

Ilustración No.11

Grafica No.8: ¿Conoce usted que es un plan de carrera?

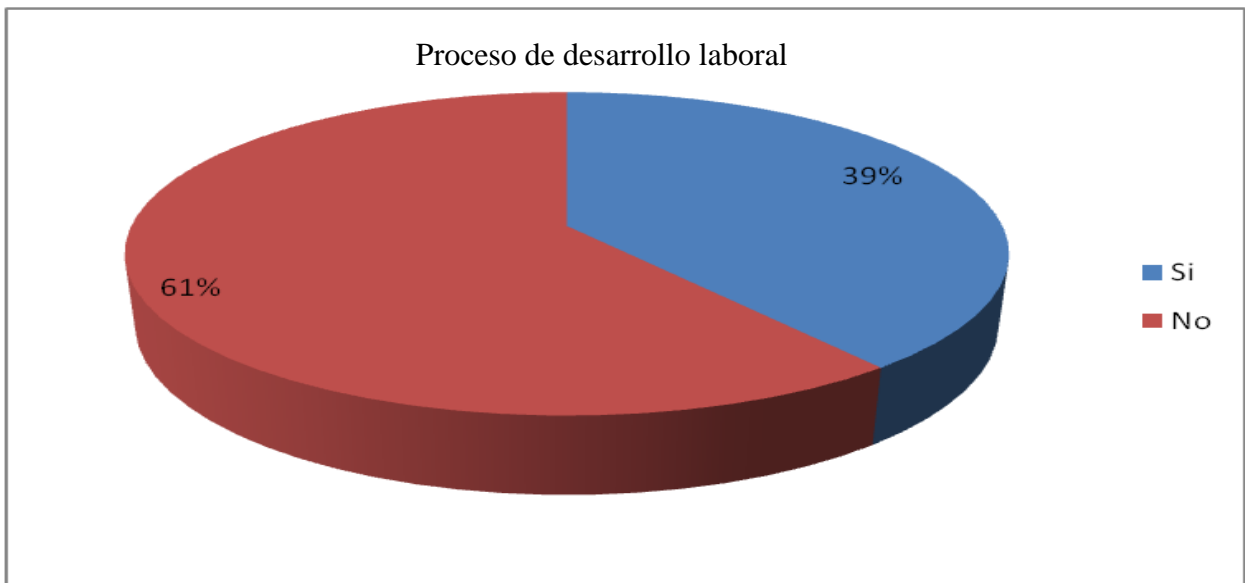


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los resultados obtenidos del personal encuestado afirman en un 71 por ciento que tienen conocimiento de lo que es un plan de carrera y los beneficios que este aporta para su desarrollo profesional, mientras que el 29 por ciento desconoce lo que es y los beneficios que estos planes les pueden brindar tanto a ellos como a la organización.

Ilustración No.12

Grafica No.9: ¿La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?

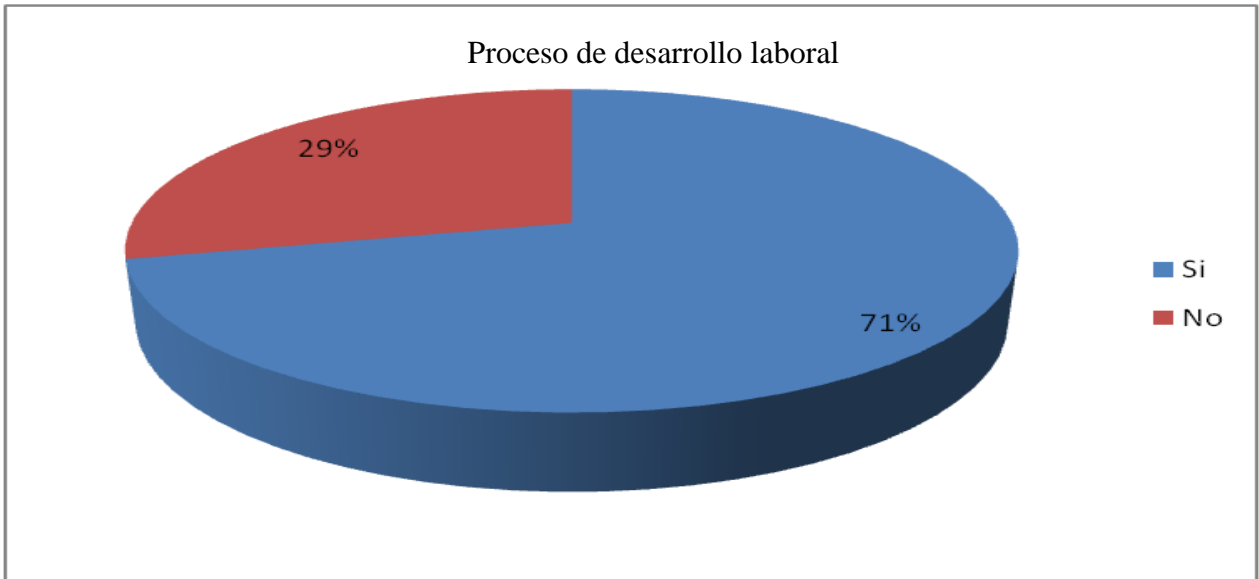


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Según los resultados de esta pregunta el 61 por ciento de los encuestados considera que la empresa no prepara de forma correcta a los empleados para que sean promovidos, esto se da debido a que no existe un plan de carrera establecido y por lo general las promociones se toman en cuenta criterios que no tienen relación con el desempeño y las competencias que debe tener el empleado para ocupar una plaza superior, mientras que el 39 por ciento manifiesta que si se les prepara para ser promovidos.

Ilustración No.13

Grafica No.10: ¿Hay suficientes oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los resultados obtenidos de los empleados indican en un 76 por ciento que si existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, esto se da porque la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento en donde se están iniciando operaciones en nuevos puntos de venta y esto es bien visto por el personal, el otro 29 por ciento considera que no hay suficientes oportunidades para crecer y poder desarrollarse en la empresa.

Cuadro No. 2

Entrevista a gerente de recursos humanos, gerente de ventas y supervisor de ventas

No.	Pregunta	Gerente de recursos humanos	Gerente de ventas	Supervisor de ventas
1	¿Cuántos años tiene de laborara en la empresa?	12 años	9 años	7 años
2	¿El organigrama refleja la situación actual de la empresa?	<p>En realidad si, como se puede apreciar no existe una estructura organizacional en donde se defina de una forma clara la relación que debe de existir entre un puesto y otro.</p> <p>En los últimos años la empresa ha experimentado un crecimiento bien marcado en donde hemos tenido que incrementar nuestra fuerza de ventas, pero no el área administrativa.</p>	<p>No se cuenta con un organigrama formal, las jerarquías, responsabilidades y obligaciones se toman en función a las actividades que cada uno realiza.</p>	<p>No existe un organigrama, en mi caso tengo a cargo departamentos que no tienen relación con mis funciones como supervisor de ventas.</p>
3	¿Cuentan con perfiles y descripciones de los puestos del personal del departamento de ventas?	<p>El año pasado se inicio con la elaboración de los perfiles para algunos puestos, pero ya no se continuo, se trabajó el departamento de contabilidad, auditoria y recursos humanos, el resto está pendiente.</p> <p>En el caso del departamento de ventas se tiene un perfil para administrador de punto de venta pero habrá que actualizarlo.</p>	<p>Si existe un perfil para vendedores pero no está actualizado.</p>	<p>En la actualidad se está contratando personal con un perfil que no está acorde a las necesidades del departamento, es necesario elaborar un nuevo o bien actualizar el existente</p>

No.	Pregunta	Gerente de recursos humanos	Gerente de ventas	Supervisor de ventas
4	¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?	Si conozco lo que son las evaluaciones del desempeño, además considero que es necesaria la implementación de estas evaluaciones no solo en el departamento de ventas sino en todas las áreas de la empresa.	Si tengo conocimiento de algunos modelos de evaluación, he sido sometida en algunas ocasiones a este tipo de evaluaciones y también he tenido la oportunidad de evaluar.	Si conozco lo que son las evaluaciones del desempeño, y considero que sería importante el que puedan ser implementadas en el departamento.
5	¿Cuentan actualmente con un método de evaluación del desempeño para el departamento de ventas?	En realidad no hay ningún método establecido, se mide el desempeño del personal en función al volumen de ventas.	La forma en la que se evalúa es en función a sus ventas y el servicio que le brindan a los clientes, el supervisor es el encargado de evaluar al personal.	Se evalúa al personal de acuerdo a las ventas mensuales y al servicio que brindan a los clientes esta es una evaluación que se hace por medio de observación, no se tiene ningún formato para ello.
6	¿Cuenta la empresa con un plan de carrera definido para sus trabajadores?	No existe algo documentado, pero si hay oportunidad de crecimiento para el personal y últimamente ha habido varias promociones en el departamento de ventas. Los planes de carrera sin duda motivarían en gran manera al personal.	No existe un plan de carrera formal, pero si hay oportunidad de desarrollo profesional para el personal.	No hay un plan como tal, pero en mi caso he ocupado tres puestos distintos dentro del departamento.
7	¿Qué criterios toman en cuenta al momento de promover a su personal?	Lo primero que se toma en cuenta es la experiencia, en el caso de ventas el conocimiento que tengan los vendedores de los clientes del sector, y la ubicación con el fin de que el personal no tenga que recorrer largas distancias para llegar a su lugar de trabajo.	Experiencia Iniciativa Colaboración	En mi caso no promuevo personal, pero si aporto mi opinión de acuerdo a lo que observo en los puntos de venta.

No.	Pregunta	Gerente de recursos humanos	Gerente de ventas	Supervisor de ventas
8	¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la empresa, pasa por algún proceso de inducción?	Si se le da un curso de inducción en donde se les da a conocer la misión y visión de la empresa, también información general como ubicaciones de los puntos de venta, algunas generalidades de productos y llenado de documentos.	Recursos humanos es quien se encarga de dar la inducción a los nuevos empleados, pero considero que lo ideal sería que el jefe del departamento impartiera una inducción en función a las actividades y tareas que debe de desempeñar el nuevo trabajador.	Si se imparte un curso de inducción en donde se da a conocer información general de la empresa.
9	¿Existen planes de capacitación para su personal de ventas?	Si se imparten capacitaciones tres veces al año, estas capacitaciones son de servicio al cliente y charlas motivacionales que se le dan al personal de ventas.	Si hay capacitaciones para el personal, pero no se hace un estudio previo de las necesidades de capacitación que existe y tampoco se mide el impacto que estas capacitaciones tienen después de haber sido impartidas.	Si se dan capacitaciones constantes, pero la mayoría de veces el personal lo ve como algo repetitivo, sería bueno evaluar antes el contenido de las capacitaciones.
10	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro del departamento de ventas de la empresa?	La empresa se encuentra en un periodo de crecimiento en donde se están abriendo nuevos puntos de venta, por lo que si hay oportunidades de crecimiento y de que la gente se pueda desarrollar dentro de la organización.	Si existen oportunidades de crecimiento profesional en la empresa, más ahora que se está creciendo y abren nuevas tiendas.	Si hay oportunidades de crecimiento profesional en la empresa, tener un plan de carrera ayudaría en gran manera a que esto se cumpla y sin duda motivaría al personal.

4.2 Análisis de la entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al gerente de recursos humanos, gerente de ventas y al supervisor de ventas.

Al consultar a los entrevistados, sobre si la empresa cuenta con una estructura organizacional formal, todos respondieron que no posee. Lo que la gerente de recursos humanos respondió es que la empresa ha crecido mucho en los últimos años agregando más plazas y puestos en el área de ventas más no en el área administrativa, esto ha provocado que exista una carga de trabajo adicional en algunos puestos que no se tienen definidas las funciones y responsabilidades.

Al indagar al gerente de recursos humanos, gerente de ventas y supervisor si cuentan con perfiles y descripciones de puestos, se logro determinar que existe un perfil para administrador de punto de venta, que es con que se contrata al personal, en la caso del gerente de ventas y el supervisor son las personas que laboran dentro del departamento de ventas, ambos coinciden en que este perfil debe ser revisado y actualizado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

Al consultar a las personas entrevistadas si tienen conocimiento de lo que son las evaluaciones del desempeño todos contestaron que si y ven la necesidad de implementar estas evaluaciones en el departamento debido a que en la actualidad se mide el desempeño de los trabajadores en función al volumen de ventas y en el caso del supervisor que es quien evalúa a los administradores de punto de venta y sus colaboradores no utiliza un método o un instrumento formal de evaluación.

De acuerdo a los resultados de la entrevista se logra determinar que la empresa no cuenta con un plan de carrera definido pero si consideran que hay oportunidades de desarrollo para sus trabajadores, ahora que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, si bien, no existe algo documentado han habido casos como el del supervisor de ventas y la misma gerente de ventas que iniciaron su carrera en la empresa como colaboradores de punto de venta y han adquirido experiencia en otros puestos dentro del departamento, algo que menciona la gerente de

recursos humanos es que la implementación de los planes de carrera motivarían en gran manera al personal.

Al cuestionar sobre los criterios que se han tomado promover al personal los tres entrevistados indican que el primer factor que se toma en cuenta es la experiencia, luego el conocimiento que tienen los vendedores de los clientes del sector en caso que se vayan a promover como encargados de punto de venta de un lugar específico y en algunos casos se toman en cuenta factores como la ubicación del empleado con en lugar de trabajo y la opinión que puede dar el supervisor de ventas sobre la persona que se va a promover.

Cuando la empresa contrata a un nuevo empleado, este pasa por un pequeño curso de inducción en donde les informa algunas generalidades de la empresa, tales como lo son la visión, misión, valores, las ubicaciones de los puntos de venta y algo sobre el manejo de papelería, como facturas, ordenes de compras, envíos entre otros. Por lo general un nuevo trabajador aprende y conoce las funciones de su trabajo cuando están en los puntos de venta, el administrador de la tienda es el encargado de instruirlo y guiarlo durante los primeros días.

La empresa cuenta con programas de capacitación periódicos dentro de los que se encuentran capacitaciones relacionadas con servicio al cliente y algunas charlas motivacionales que se imparten. Estas capacitaciones se realizan por lo menos tres veces al año. La gerente de ventas y el supervisor mencionan que no existe un estudio previo de las necesidades de capacitación que existe y no se mide el impacto que estas capacitaciones tienen después de haber sido impartidas.

4.3 Análisis de resultados

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se determino lo siguiente:

El 53 por ciento del personal que labora en el departamento de ventas tiene más de nueve años de hacerlo, el 47 por ciento restante es representado por personas que tienen de dos a ocho años de permanecer en el departamento, esto refleja que existe cierta estabilidad laboral no solo dentro del departamento sino de la empresa en general.

En su mayoría el personal que ha ingresado a la empresa desde hace seis años a la fecha han recibido un curso de inducción en donde se les brinda información general de la empresa, mas no de las funciones que deben de desempeñar para ocupar su puesto de trabajo.

Al no existir un organigrama formal crea cierta confusión en el departamento con relación de quien es su jefe inmediato, por ejemplo, algunos de los colaboradores ven como figura de jefe inmediato al supervisor y le reportan a él, y dejan por un lado al administrador de la tienda y en el caso de los administradores de punto de punto ven al gerente de ventas como su jefe inmediato y no al supervisor como debería de ser. Esto es consecuencia de tener una estructura organizacional definida en donde se indiquen los niveles jerárquicos que hay en la empresa.

La falta de perfiles y descripciones de los puestos hacen que el personal no tenga del todo claro que funciones son las que debe realizar para desempeñar su trabajo, esto se da con mayor frecuencia en las personas que han ingresado a la empresa desde hace tres años a la fecha.

Fueron pocas las personas que manifestaron desconocer lo que son las evaluaciones del desempeño y en alto porcentaje indicaron que no están sometidos a ningún tipo de evaluación, en algunos casos toman los resultados de las ventas mensuales como evaluación y se tiene la percepción que en función de esto la empresa mide el rendimiento de cada colaborador.

Del total del personal encuestado el 71 por ciento tiene el conocimiento de que es un plan de carrera y a pesar que están consientes que en la empresa no existe un plan de carrera como tal, consideran que la organización no prepara al personal para que sean promovidos.

Debido al crecimiento que ha tenido la empresa la empresa en los últimos años se han promovido nuevas plazas y se han inaugurado nuevos puntos venta, afortunadamente esto ha sido bien visto por parte de los colaboradores y en su mayoría consideran que hay suficientes oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Conclusiones

1. Después de realizada la investigación se estableció que la empresa “Batt Center” no cuenta con una estructura organizacional formal, la mayoría de empleados tiene claras sus funciones, pero se les exige realizar actividades ajenas al puesto de trabajo y derivado de ello presenta problemas de dualidad de mando lo que genera duplicidad de funciones y sobrecarga de actividades.
2. Se logró identificar que en el departamento de ventas solo existe un perfil para el administrador de punto de venta, no hay un manual que defina las funciones y actividades que debe de desarrollar cada empleado en su puesto de trabajo.
3. Se determinó que la empresa no cuenta con un método de evaluación para medir el desempeño y el progreso que tienen sus colaboradores, el máximo y único parámetro o indicador de desempeño con el que se cuenta son las ventas que registra cada vendedor durante el mes.
4. Se estableció que en la empresa no existen planes de carrera definidos, el personal considera que si hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, esto es algo que debe aprovechar la empresa y utilizarlo como una herramienta de motivación y con ello mejorar el desempeño, actitud y de alguna manera lograr fidelizar al empleado con la organización.

Capitulo 5

Propuesta

5. Propuesta

La siguiente propuesta está orientada a motivar acciones concretas y medidas de mejora a los problemas detectados con el diagnóstico de la inexistencia de evaluaciones del desempeño en la empresa “Batt Center” y se ha elaborado con base a los resultados obtenidos en la investigación, de la cual se determinaron las principales deficiencias y problemas que existen en las diferentes áreas de trabajo.

Con la correcta aplicación del programa de evaluación del desempeño y con el buen seguimiento de este, la empresa podrá conocer de forma más precisa cuales son las fortalezas y debilidades que tiene su personal y lo más importante podrá tomar acciones correctivas y mejorar su nivel de desempeño, a fin de contribuir en la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de la organización.

En la investigación se tomaran en cuenta los problemas más importantes a resolver en el departamento de ventas y serán resumidos en el plan de acción que servirá de guía para adoptarlos y ser implementados en el resto de los departamentos de la empresa.

5.1 Justificación de la propuesta

Al darle importancia que tiene el elemento humano en las funciones que cada uno de ellos realiza, el presente estudio permitirá a la organización que desarrolle e implemente un sistema de evaluación del desempeño adecuado, que beneficie con su aplicación metodológica a trabajadores como a la organización, para que el recurso humano sea eficiente en actividades laborales. Además, que este motivado con las oportunidades de crecimiento profesional que brinda el desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Implementar un sistema de evaluación del desempeño eficiente que sirva para medir el rendimiento y corregir deficiencias en el trabajo por parte del personal y utilizarlo como herramienta para desarrollar un plan de carrera en el departamento de ventas de la empresa.

5.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar una estructura organizacional formal que ayude a mejorar el flujo de información dentro de la empresa y que garantice el cumplimiento de las metas.
- Elaborar los perfiles y descripciones de los puestos que existen dentro del departamento de ventas de la empresa
- Crear una metodología de evaluación apropiada, para medir el rendimiento del personal.
- Proponer la implementación de evaluaciones del desempeño que permitan identificar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes.
- Establecer un sistema de plan de carrera que permita identificar y promover candidatos al interior de la empresa.

5.3 Propuesta de estructura organizacional

Para tener una buena gestión de negocios es necesario contar con una estructura organizacional adecuada. El diseño de la estructura organizacional debe entenderse como la planificación y el engranaje adecuado de las personas y las actividades involucradas en realizar el trabajo en una empresa. En este sentido se busca que el nuevo diseño organizacional de la empresa “Batt

Center” aborde y se relacione con temas importantes como la planeación estratégica, y que esto ayude a aumentar la productividad de los empleados por medio de soluciones basadas en la asignación de funciones y responsabilidades.

5.3.1 Metodología

La metodología de la propuesta se divide en cuatro etapas:

Ilustración No.14
Metodología de la propuesta

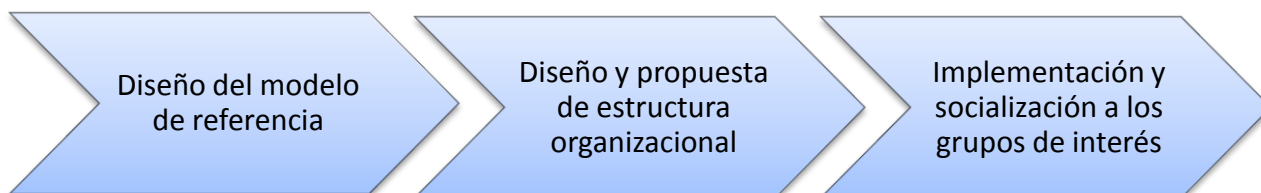


Ilustración 13.elaboración propia.

5.3.1.2 Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional

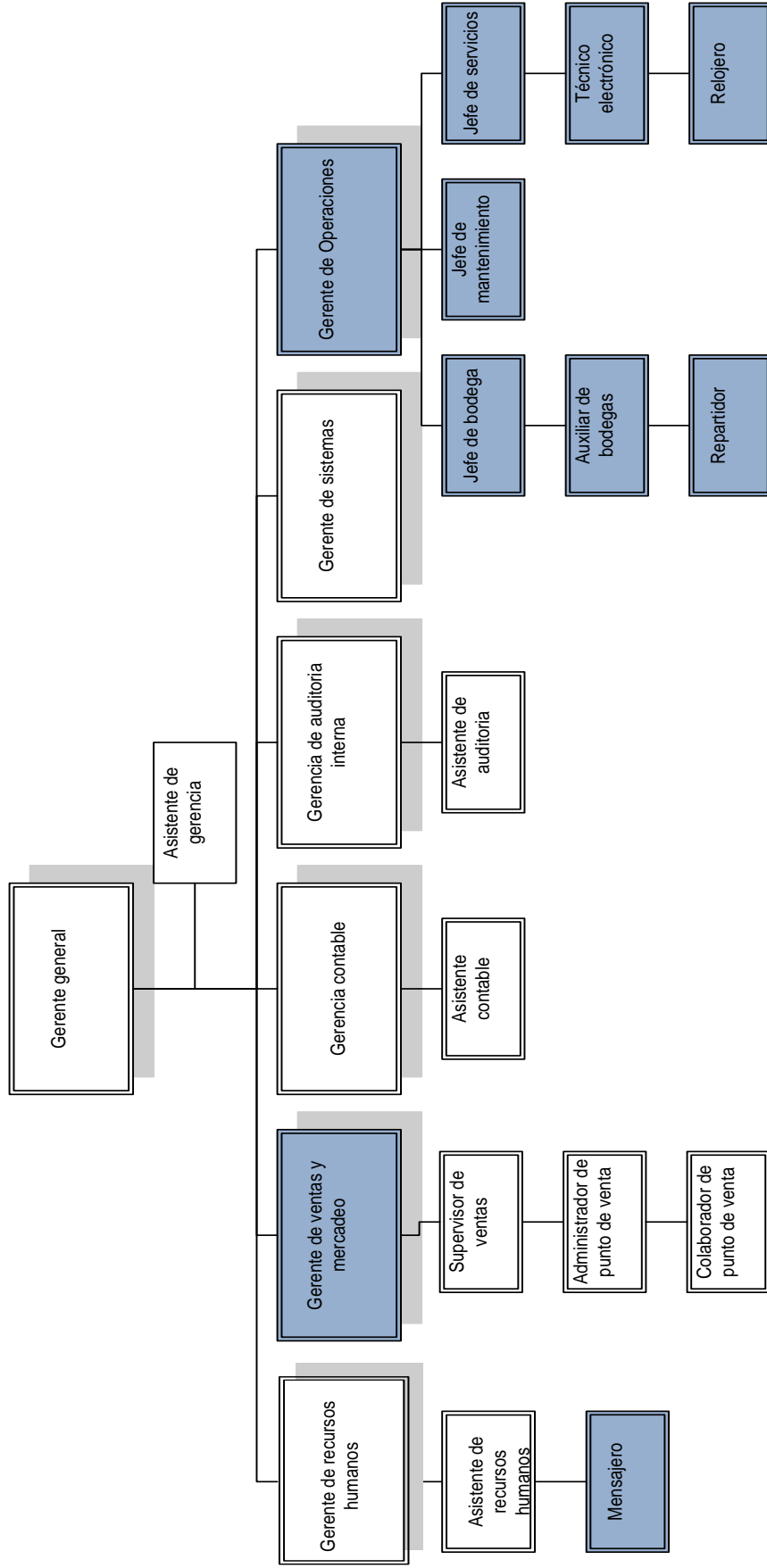
Al tener claro cuál es la situación de la organización y su problemática, el siguiente paso es iniciar con el modelo del diseño de referencia de la estructura organizacional, en el caso de la empresa “Batt Center” ya cuenta con una planeación estratégica formulada y un organigrama no

oficial (Ilustración No.1) que refleja la situación actual y como están distribuidos cada uno de los puestos dentro del organigrama.

5.3.1.3 Diseño y propuesta de la estructura organizacional

Con el fin de ayudar a resolver las debilidades y los problemas encontrados en la empresa por medio del diagnóstico realizado, se recomienda utilizar la estructura organizacional plasmada en el siguiente organigrama y realizar cada una de las actividades definidas en el plan de acción:

Ilustración No. 15
Organigrama propuesto



El organigrama propuesto representa las unidades administrativas que integran a la empresa, las interrelaciones y los niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes.

Para que la empresa logre sus objetivos propuestos debe de contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y el control de las actividades de cada uno de los departamentos, es por ello que en este organigrama que se propone se sugiere la implementación de una nueva plaza gerencial que nos ayudaran los problemas de carga de excesiva de trabajo y duplicidad de funciones que se presentan por no contar con una estructura organizacional, además que va a ayudar a simplificar y ordenar las áreas de la organización.

5.3.1.4 Cambios propuestos en la estructura organizacional

Recursos humanos: dentro de la nueva estructura organizacional se logro determinar que el puesto de mensajería debe de trasladarse al departamento de recursos humanos, debido a que desde ese departamento se generan todas gestiones de trámites y traslados de documentos legales y contables internos y externos para que sean trasladados a los puntos de venta, clientes y proveedores.

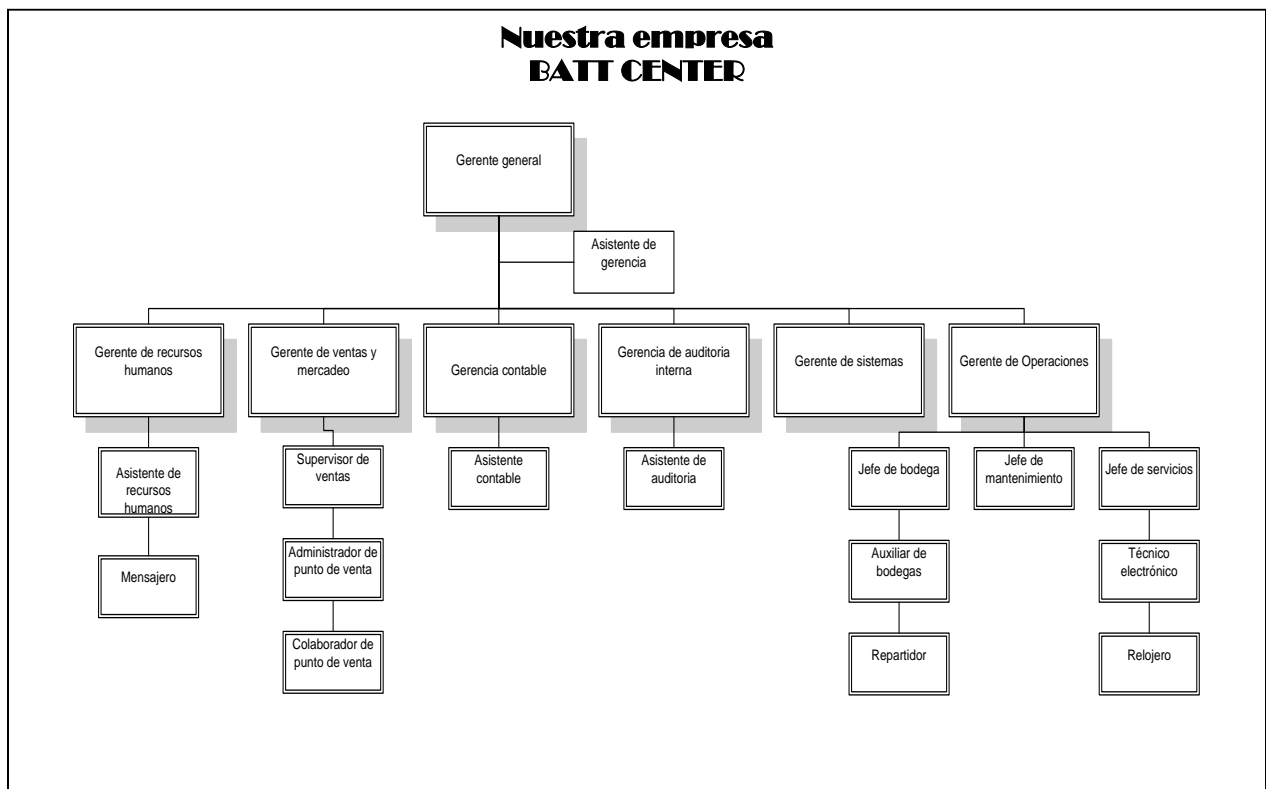
Operaciones: se ve la necesidad de que exista la figura de un gerente de operaciones, esto ayudaría a disminuir la carga de trabajo que en la actualidad tiene el departamento de ventas, y mejoraría el desempeño de las personas que se encuentran en áreas como las de servicios técnicos, mantenimiento, distribución y bodega.

Ventas: en el departamento de ventas se presentan algunos cambios, se trasladaron al área de operaciones los departamentos de bodega y mantenimiento, esto ayudará a agrupar las funciones de cada puesto de una forma coherente y acorde a las actividades que se deben realizar en el departamento.

5.3.1.5 Implementación y socialización de la nueva estructura organizacional

Para que el modelo organizacional sea exitoso es necesario seguir ciertos pasos con relación a su puesta en práctica estos deben de ser ejecutados por el gerente de la empresa y los altos mandos e integrar dicho modelo en el nivel organizacional, en la parte de su implementación deben estar informados todos los grupos de interés que el modelo organizacional se pone en marcha y deben dar apoyo en esta parte del proceso.

- Reunir a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa, para informarles sobre el diseño del nuevo modelo organizacional así como los objetivos de la empresa como la misión y visión.
- Dejar copias disponibles de la información del modelo para todos los empleados en lugares de fácil acceso para los interesados se incluyen grupos de interés externos.



5.3.1.6 Costo estimado de la propuesta

Cuadro No. 3

Costo estimado de la propuesta de la estructura organizacional

No.	Actividad	Propuesta	Responsable	Fecha	Actividad	Costo
1	Establecer una nueva estructura organizacional encaminada al cumplimiento de la misión, visión de la empresa. La nueva estructura organizacional debe ser acorde al crecimiento que ha tenido la empresa y para esto es necesario que contenga funciones, jerarquías	Departamentalizar la empresa agrupando las funciones similares entre si y establecer una estructura organizacional formal que plasme todos los niveles de la empresa.	Gerente de recursos humanos y Gerente general	Del 01-Feb-15 Al 28-Feb-15	- Reuniones periódicas y asesorías.	Q. 3,000.00
2	Adicionar puestos de trabajo relacionados con la nueva estructura organizacional y que ayuden al cumplimiento de los objetivos.	Adicionar puestos de trabajo relacionados con la nueva estructura organizacional y que ayuden al cumplimiento de los objetivos.	Gerente de recursos humanos	Del 01-Marzo-15 Al 31-Marzo-15	- Salario mensual del gerente de operaciones-	Q. 8,000.00 (mensuales)*

	y puestos.								
3	Presentar la nueva estructura organizacional a los colaboradores de la empresa a fin de familiarizarlos con los nuevos cambios.	Elaborar un organigrama que represente la nueva estructura organizacional.	Gerente general y equipo de gerencias	Del 01-Abril-15 Al 10-Abril-15	- Reuniones periódicas en y asesorías	Q. 650.00			
4		Repartir memos y enviar vía electrónica el diseño de la nueva estructura.	Todos los involucrados	Del 01-Abril-15 Al 05-Abril-15	- Material escrito, impresiones y diseño.	Q 3,500.00			
5	Mejorar la comunicación entre los departamentos	Aumentar la comunicación escrita a través de correos electrónicos, memorandos informativos y circulares.	Todos los involucrados	Del 01-Feb-15 En Adelante	- No aplica.	Q. 0.00			
Costo Estimado de la Propuesta							Q 15,150.00		

*En este caso se calcula la contratación de una persona para disminuir la carga laboral y reforzar el área de las operaciones, la cantidad puesta en este apartado es mensual, lo que incrementaría cerca de Q. 112,000.00 los gastos en planilla por conceptos de salarios.

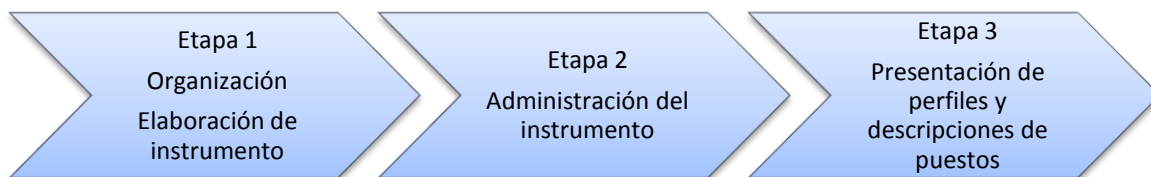
5.4 Creación de perfiles de puestos y descripciones de puestos

La creación de los perfiles y descripciones de puestos de descripción de puestos sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación de los colaboradores; establece el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás dentro de la organización; determina el grado de autoridad de los niveles dentro de la empresa, entre otras.

5.4.1 Etapas para la elaboración de perfiles y descripciones de puestos

Ilustración No. 16

Etapas para la elaboración de perfiles y descripciones



5.4.2 Elaboración de instrumento

Etapa 1

Para elaborar los cuestionarios que se utilizaron para la creación de perfiles y descripciones de puestos se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. Identificación: en este apartado se indica el nombre de la persona evaluada, la denominación del cargo, la sede o unidad de trabajo y las horas de trabajo semanales.
2. Descripción de funciones: en este punto se deben de listar las funciones que tienen o que deben de realizar las personas para desempeñar su puesto, y se ordenan desde las más representativas hasta las menos significativas, así como las tareas que resultan necesarias realizar para el cumplimiento de las mismas. También se indica la razón por cual existe el puesto y su finalidad.
3. Análisis de las funciones: se deben de indicar según la interpretación de los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones asignadas, los problemas que se representan al desarrollar las funciones y la independencia para realizar las mismas.
4. Supervisión ejercida: en esta parte se deben de indicar las responsabilidades de supervisión que forman parte del trabajo, la que se tiene con relación al trabajo de otras personas y la responsabilidad en el manejo de documentos y recursos de la empresa.
5. Relaciones laborales: se deben describir los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la organización, fuera de la organización) e indicar la importancia de los contactos para la organización.

Instrumentos:

- Cuestionario uno: dirigido al gerente de ventas y supervisor de ventas. (anexo 3)
- Cuestionario dos: dirigido a administrador de punto de venta y colaborador (anexo 4)

5.4.2 Administración de instrumentos

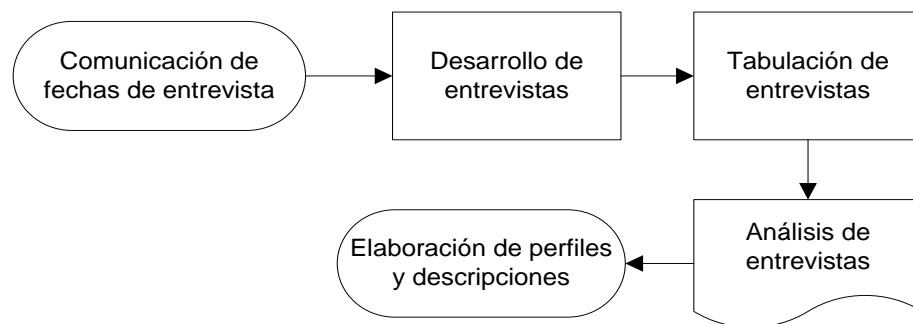
Etapa 2

En la etapa dos se realizó la administración de los instrumentos y la elaboración de los perfiles y descripciones de los puestos del departamento de ventas, para ello se tuvieron entrevistas y reuniones con las siguientes personas:

- Gerente de ventas
- Supervisor de ventas
- Administradores de punto de venta
- Colaboradores de punto de venta

5.4.2.1 Flujograma de la etapa 2

Ilustración No.17
Administración del instrumento



5.4.3 Presentación de perfiles y descripciones de puestos

A continuación se presentan los perfiles y las descripciones de los puestos existentes en el departamento de ventas de la empresa Batt Center.

GERENTE DE VENTAS

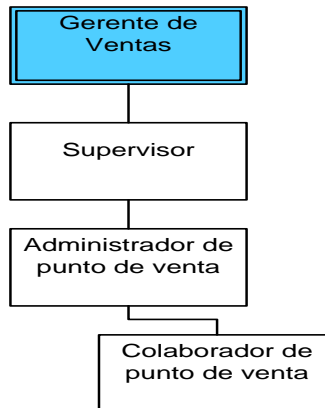
PERFIL DEL PUESTO

Título oficial del puesto:	Gerente de ventas
Título funcional del puesto:	Gerente de ventas
Autoridad Jerárquica Superior:	Gerente general
Puestos Subalternos que supervisa:	Supervisor de ventas, administradores de punto de venta y colaboradores de punto de venta.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Es la persona encargada de planear y ejecutar de acuerdo a la estrategia de mercadeo. Debe investigar el mercado nacional e internacional para los productos establecidos y también para los nuevos. Responsable por mantener y ampliar el mercado de los productos de la institución. Es responsable de lograr los objetivos de la institución en cuanto al logro de metas establecidas en departamento de ventas de la empresa.

NIVEL DEL PUESTO DENTRO DEL DEPARTAMENTO



REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

EDAD DE:	25 años	a	Edad máxima ideal para ingreso del puesto	35 años
GRADO DE ESTUDIOS:	Estudios universitarios al nivel de licenciatura		Maestría en mercadeo o administración de empresas	
	MINIMO		DESEADO	
ESPECIALIDAD:	Comercialización, ventas			
SEXO:	Indistinto	EDO. CIVIL		Indistinto
EXPERIENCIA:	Experiencia exitosa comprobable, mínima de cinco años en las áreas gerenciales de mercadeo, ventas y manejo de Personal.			

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<p>Competencias-orientadas al desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Creatividad ▪ Análisis de Problemas ▪ Manejo de personal ▪ Enfoque en Resultados ▪ Organización ▪ Enfoque a la Calidad ▪ Elaboración de estrategias comerciales. ▪ Capacidad para trabajar y tomar decisiones eficazmente. 	<p>Competencias-orientadas a las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad negociadora ▪ Comunicación efectiva ▪ Estilo persuasivo ▪ Orientación al servicio ▪ Sociabilidad ▪ Trabajo en equipo <p>Competencias-orientadas a sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de stress ▪ Iniciativa ▪ Nivel de dinamismo ▪ Auto-control

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de Office ▪ Manejar el sistema de información Integral de la organización para la ejecución de reportes, ventas y facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de tecnología ▪ Técnicas de ventas
FORMACIÓN PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de administración, mercadeo o carreras afines. 	
EXIGENCIAS DEL AMBIENTE LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión ▪ Iluminación artificial 	
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y organización. ▪ Logro de metas y objetivos. ▪ Capacidad de dirección. ▪ Toma de decisiones. ▪ Responsabilidad. ▪ Enfoque al cliente ▪ Iniciativa y creatividad. ▪ Relaciones interpersonales y laborales ▪ Capacidad de liderazgo ▪ Resolución de problemas 	

RELACIONES LABORALES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general ▪ Gerencia de RRHH ▪ Gerencia financiera ▪ Supervisión de ventas ▪ Administradores de punto de venta ▪ Bodega 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores ▪ Clientes

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Coordinar e incrementar el porcentaje de ventas en función al plan estratégico de ventas organizacional.
2. Coordinar planes de trabajo de los vendedores semanales, mensuales y anuales.
3. Análisis de volumen de ventas, costos y utilidades.
4. Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar.
5. Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes.
6. Impulsar la apertura de nuevos puntos de venta.
7. Elaborar y ejercer el presupuesto semestral de ventas.
8. Proponer políticas y procedimientos en relación con una mejor gestión.

SUPERVISOR DE VENTAS

PERFIL DEL PUESTO

Título oficial del puesto: SUPERVISOR DE VENTAS

Título funcional del puesto: Supervisor

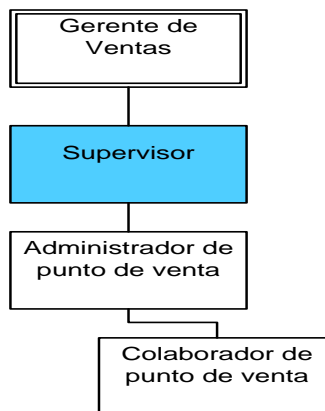
Autoridad Jerárquica Superior: Gerente de ventas

Puestos Subalternos que supervisa: Administradores de punto de venta y colaboradores de punto de venta.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Responsable de la supervisión de los puntos de venta y la ejecución de las labores administrativas que complementan la labor operativa de ventas. Supervisa las labores y actividades del personal de ventas, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de las mismas. Coordina al personal las actividades que tienen que ver con la venta de mercadería y el servicio al cliente.

NIVEL DEL PUESTO DENTRO DEL DEPARTAMENTO



REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

EDAD DE:	25 años	a	Edad máxima Ideal para ingreso del puesto	35 años
GRADO DE ESTUDIOS:	Técnico en gerencia administrativa o mercadeo		Estudios universitarios al nivel de licenciatura	
	MINIMO		DESEADO	
ESPECIALIDAD:	Comercialización, ventas			
SEXO:	Indistinto	EDO. CIVIL		Indistinto
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de tres años en supervisión de cadena tiendas de ventas al detalle con conocimiento de estrategias de ventas y mercadeo.			

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<p>Competencias-orientadas al desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis de problemas ▪ Manejo de personal ▪ Enfoque en resultados ▪ Observador ▪ Proactivo ▪ Determinación 	<p>Competencias-orientadas a las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad negociadora ▪ Comunicación efectiva ▪ Estilo persuasivo ▪ Orientación al servicio ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Trabajo en equipo <p>Competencias-orientadas a sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de stress ▪ Iniciativa ▪ Nivel de dinamismo ▪ Auto-control

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de Office 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de ventas
FORMACIÓN PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de administración, mercadeo o carreras afines. 	
EXIGENCIAS DEL AMBIENTE LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de horario
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro de Metas y objetivos. ▪ Comunicación ▪ Liderazgo ▪ Motivación ▪ Resolución de problemas ▪ Enfoque al cliente ▪ Capacitación ▪ Relaciones interpersonales y laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad
RELACIONES LABORALES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general ▪ Gerencia de RRHH ▪ Gerencia de ventas ▪ Administradores de punto de venta ▪ Colaboradores de punto de venta ▪ Bodega 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Crear programas de capacitación para el equipo de ventas.
2. Preparar perfiles adecuados de los vendedores
3. Capacitar y formar a los vendedores en el campo y en la sala de ventas
4. Tener todo el material adecuado para la capacitación y formación de los vendedores, como padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material POP, etc.
5. Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos
6. Escuchar siempre a los vendedores y orientarlos sobre sus dudas
7. Darles solución a todos sus problemas laborales e involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos familiares, cuando sea necesario. El vendedor debe estar con la mente centrada en las ventas
8. Motivar y en lo posible premiar los logros de cada vendedor
9. Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.
10. Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores.
11. Debe supervisar la actitud personal de los vendedores, así como sus estados de ánimo, su presencia
12. Realizar o asistir a reuniones con su jefe o jefes
13. Reunirse con su equipo de ventas en fechas pre establecidas
14. Propiciar reuniones con cada uno de los vendedores

ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA

PERFIL DEL PUESTO

Título oficial del puesto: ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA

Título funcional del puesto: Administrador de punto de venta

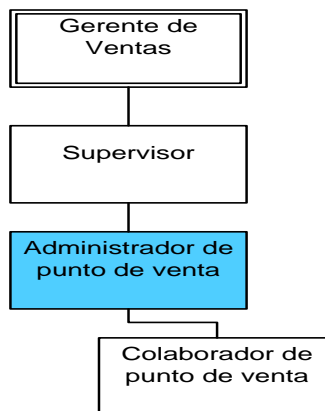
Autoridad Jerárquica Superior: Gerente de ventas, Supervisor de venta

Puestos Subalternos que supervisa: Colaboradores de punto de venta.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

NIVEL DEL PUESTO DENTRO DEL DEPARTAMENTO



REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

EDAD DE:	25 años	a	Edad máxima ideal para ingreso del puesto	35 años
GRADO DE ESTUDIOS:	Graduado en perito en mercadotecnia y publicidad, perito contador, perito en administración, bachiller, secretaria.		Estudios técnico en gerencia administrativa o mercadeo	
	MINIMO		DESEADO	
ESPECIALIDAD:	Comercialización, ventas			
SEXO:	Indistinto	EDO. CIVIL		Indistinto
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de dos años en ventas en centro comercial y manejo de personal.			

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<p>Competencias-orientadas al desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Análisis de problemas ▪ Manejo de personal ▪ Enfoque en resultados ▪ Proactivo ▪ Organización 	<p>Competencias-orientadas a las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad negociadora ▪ Comunicación efectiva ▪ Estilo persuasivo ▪ Orientación al servicio ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Trabajo en equipo <p>Competencias-orientadas a sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa ▪ Nivel de dinamismo ▪ Gusto por las ventas

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de Office ▪ Habilidad persuasiva ▪ Conocimiento de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar el sistema de información Integral de la organización para la ejecución de reportes, ventas y facturación. ▪ Habilidad para trabajar con piezas minuciosas
FORMACIÓN PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de productos ▪ Capacitación de relojería ▪ Capacitación de servicios técnicos 	
EXIGENCIAS DEL AMBIENTE LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de horario
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque en servicio al cliente ▪ Cumplimiento de metas ▪ Calidad del trabajo ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Resolución de problemas ▪ Trabajo en equipo ▪ Confiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad ▪ Relaciones interpersonales y Laborales. ▪ Exhibición de productos

RELACIONES LABORALES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bodega ▪ Gerencia de RRHH ▪ Gerencia de ventas ▪ Supervisión ▪ Colaboradores de punto de venta ▪ Depto. técnico ▪ Auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Raramente proveedores

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Velar porque todo su personal utilice el uniforme adecuado.
2. Verificar que el pedido de mercadería llegue a tiempo
3. Darle seguimiento a las ordenes de trabajo
4. Llevar control de los productos de garantía
5. Pedir traslados de mercadería para servicios, trabajos de relojería entre otros.
6. Mantener sencillo en caja chica
7. Solucionar quejas y preguntas de los clientes.
8. Trasladar productos de otras tiendas si es necesario.
9. Asegurar el cumplimiento de calidad en servicio al cliente.
10. Realizar depósito en el banco del sistema en los horarios indicados.
11. Planificar y organizar las actividades de su punto de venta
12. Asignar tareas al personal, delegar responsabilidades.
13. Supervisar y vigilar el rendimiento de su personal.
14. Realizar pedidos a bodega
15. Realizar inventarios de forma periódica.
16. Mantener al día el sistema
17. Enviar datos a gerente de ventas
18. Llevar control de insumos y hacer solicitud de los mismos.
19. Ingresar facturas manuales al sistema

20. Reporte de entrada y salida del personal a cargo.
21. Fijar hora de almuerzo del personal a cargo
22. Recepción de mercadería que ingresa de bodega.
23. Revisar los cheques extendidos a nombre de la empresa a infocheque.
24. Revisar que los pagos con tarjeta de crédito cumplan con los requerimientos legales.
25. Realizar el corte de caja al finalizar la jornada laboral. Reportar todo faltante y sobrante al departamento de auditoría para proceder a su respectiva revisión.
26. Verificar que todos los traslados se realicen con el envío correspondiente.
27. Entrega de vales
28. Enviar facturas y cortes de caja a oficinas.
29. Confirmar traslados en el sistema.
30. realizar pruebas de inventario en conjunto con el departamento de auditoría.

COLABORADOR DE PUNTO DE VENTA

PERFIL DEL PUESTO

Título oficial del puesto: COLABORADOR DE PUNTO DE VENTA

Título funcional del puesto: Colaborador de punto de venta

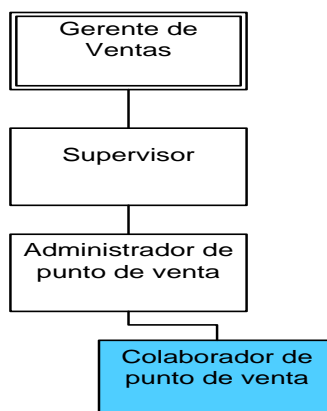
Autoridad Jerárquica Superior: Administrador de punto de venta

Puestos Subalternos que supervisa: Ninguno

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Apoyar al administrador de punto venta para brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

NIVEL DEL PUESTO DENTRO DEL DEPARTAMENTO



REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

EDAD DE:	19 años	A	Edad máxima ideal para ingreso del puesto	35 años
GRADO DE ESTUDIOS:	Graduado en perito en mercadotecnia y publicidad, Perito contador, Perito en administración, bachiller, secretaria.			
	MINIMO		DESEADO	
ESPECIALIDAD:	Comercialización, ventas			
SEXO:	Indistinto	EDO. CIVIL	Indistinto	
EXPERIENCIA:	Se requiere como mínimo seis meses en ventas en centros comerciales o en ventas al detalle.			

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<p>Competencias-orientadas al desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque en resultados ▪ Proactivo ▪ Organización ▪ Facilidad de aprendizaje ▪ Sensibilidad al cambio 	<p>Competencias-orientadas a las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad negociadora ▪ Comunicación efectiva ▪ Estilo persuasivo ▪ Orientación al servicio ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Trabajo en equipo <p>Competencias-orientadas a sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa ▪ Nivel de dinamismo ▪ Gusto por las ventas

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de Office ▪ Habilidad persuasiva ▪ Conocimiento de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad para trabajar con piezas minuciosas
FORMACIÓN PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de productos ▪ Capacitación de relojería ▪ Capacitación de servicios técnicos 	
EXIGENCIAS DEL AMBIENTE LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación de horarios de centro comercial
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del trabajo ▪ Enfoque al cliente ▪ Cumplimiento de metas ▪ Calidad del trabajo ▪ Trabajo en equipo ▪ Responsabilidad ▪ Confiabilidad ▪ Relaciones interpersonales y laborales. 	

RELACIONES LABORALES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bodega ▪ Supervisión ▪ Depto. técnico ▪ Auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Limpieza de punto de venta.
2. Darle seguimiento a las ordenes de trabajo
3. Pedir traslados de mercadería para servicios, trabajos de relojería etc.
4. Llamar a clientes de relojes y aparatos en servicio.
5. Colocar precios a los productos
6. Mantener sencillo en caja chica
7. Mantener suficientes bolsas para los distintos tipos de de productos
8. Ordenar y limpiar mercadería
9. Encendido y apagado del equipo de cómputo, luces, teléfono, POS.
10. Apoyar a realizar pedidos a bodega
11. Apoyar a realizar inventarios.
12. Llevar el control de insumos y hacer solicitud de los mismos.
13. Revisar que la herramienta este en buen estado y darle su mantenimiento.
14. Ingresar facturas manuales al sistema.
15. Apoyar a recibir mercadería que ingresa de bodega.
16. apoyo para llevar a diario la papelería que la empresa requiera, boletas de depósito, reporte de ventas diarias.
17. Revisar los cheques extendidos a nombre de la empresa infocheque.
18. Revisar que los pagos con tarjeta de crédito cumplan con los requerimientos legales.

19. Apoyo para realizar corte de caja al terminar la jornada laboral.
20. Reportar todo faltante y sobrante al departamento de auditoría para proceder a su respectiva revisión.
21. Verificar que todos los traslados se realicen con su envío correspondiente.
22. Apoyar a realizar pruebas de inventario en conjunto con el departamento de auditoría.

5.5 Propuesta de plan de evaluación de desempeño

En el departamento de ventas objeto de estudio, se promueve y requiere la autogestión por parte del vendedor para la realización de sus actividades, por lo que el gerente necesita controles que permitan supervisar y evaluar el desempeño de su personal.

Como se indicó en el capítulo I, a el personal de ventas sólo se le evalúa con base en los resultados que hayan obtenido en la ventas, mediante el cálculo de su comisión mensual.

Las evaluaciones permitirán que el gerente pueda enfatizar a la fuerza de ventas que su actuación influirá en la cantidad de comisión que reciban y por lo tanto, estimularlos a mejorar su trabajo en el departamento. Al mismo tiempo, ayudará a mejorar e incrementar la comunicación entre los miembros del departamento.

5.5.1 Organigrama del departamento de ventas

Ilustración No. 18
Organigrama del departamento de ventas

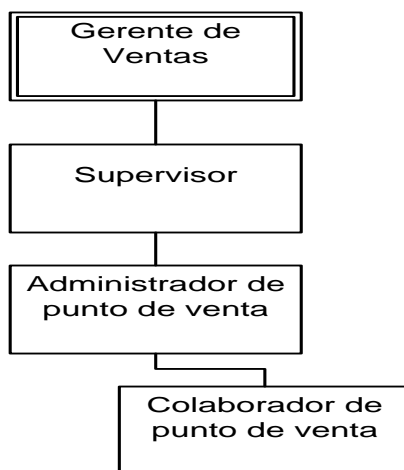


Ilustración No. 15 elaboración propia

5.5.2 Método de evaluación del desempeño

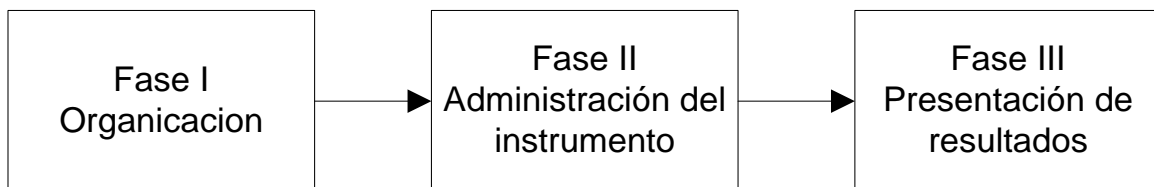
5.5.2.1 Método de escalas gráficas

Este es el método más utilizado y divulgado, en este método se evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación definidos y graduados con anterioridad. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de cada factor seleccionado para definir en cada empleado las cualidades que cuanto mayor sea este resumen, mayor será la precisión del factor.

5.5.3 Fases para la aplicación del modelo de evaluación

Ilustración No. 19

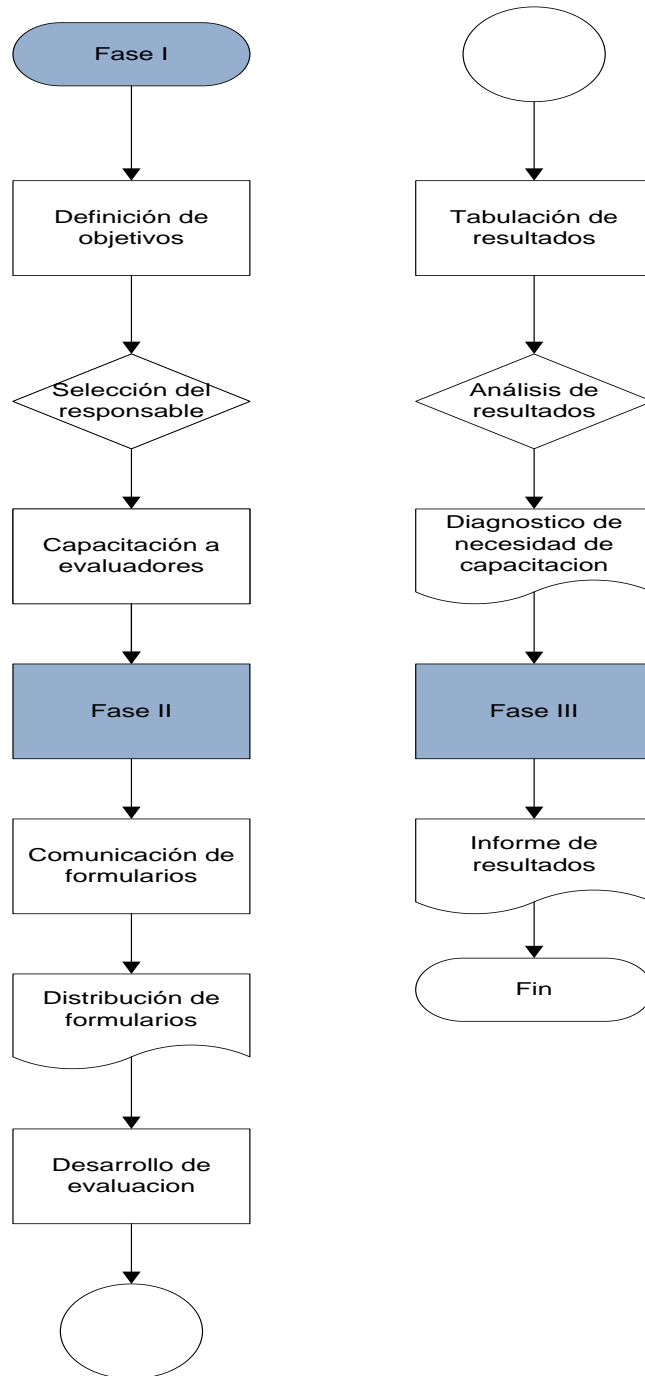
Fases para la aplicación del modelo de evaluación



Fuente: elaboración propia

5.5.4 Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

Ilustración No. 20
Proceso de evaluación del desempeño



5.5.5 Fase I. Definición de objetivos de la evaluación

5.5.5.1 Objetivo general

Determinar cualitativa y de forma cuantitativa el aporte de cada uno de los vendedores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por medio de la medición del desempeño individual.

5.5.5.2 Selección del personal responsable

Es responsabilidad del gerente de recursos humanos garantizar la correcta aplicación del presente instrumento de evaluación del desempeño, así como de la objetividad del mismo. El proceso de evaluación del desempeño estará a cargo, del comité evaluador el cual estará conformado por el gerente de ventas de cada departamento de la empresa y el supervisor de ventas.

Cuadro No. 4
Comité evaluador

Evaluador	Puestos a evaluar
Gerente de recursos humanos	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Supervisor de ventas
Supervisor de ventas	Administrador de punto de venta Colaborador de punto de venta

5.5.6 Capacitación a los evaluadores

El gerente del departamento de recursos humanos será el encargado de realizar la inducción a los jefes de cada departamento para evaluar al personal, dándoles a conocer la metodología de la evaluación del método de escala gráfica.

5.5.7 Actividades del gerente de recursos humanos

- Verificar que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos previstos.
- Verificar que la evaluación sea llevada a cabo con objetividad.
- La capacitación al comité de evaluación se llevará a cabo en el salón de reuniones de la empresa.

5.5.8 Recursos necesarios para realizar la evaluación de desempeño

- Salón de reuniones de la empresa (capacitaciones)
- Papel
- Lapicero
- Folder
- Sello

5.5.9 Fase II. Administración del instrumento

Las evaluaciones se realizarán en forma trimestral, durante las primeras semanas de los meses de abril, julio y octubre del 2015.

5.5.9.1 Comunicación de fecha para la evaluación

La comunicación de fechas para la primera evaluación se llevará a cabo en la tercera semana de marzo del 2015.

5.5.9.2 Distribución de formularios

Se deberán entregar los instrumentos de evaluación en la última semana de los meses de: marzo, junio y septiembre de cada año al Jefe de recursos humanos para que este a su vez en coordinación con el comité evaluador.

5.5.9.3 Desarrollo de evaluaciones

Las evaluaciones se realizarán durante las primeras semanas de los meses enero, abril, julio y octubre de cada año.

5.5.9.4 Tabulación de resultados

La tabulación de las evaluaciones se desarrollará en la cuarta semana del mes de enero, abril, julio y octubre de cada año.

5.5.9.5 Análisis y resultados

El desarrollo del análisis y resultados estará a cargo de la gerencia de recursos humanos y se llevarán a cabo la primera semana del mes de febrero, mayo, agosto y noviembre de cada año.

5.5.10 Diagnostico de necesidades de capacitación

Después de tabular los resultados de la evaluación se procede a la etapa del diagnóstico de las necesidades de capacitación las cuales deberán ser programadas por el departamento de recursos humanos.

5.5.11 Presentación de resultados

Al finalizar el proceso de evaluación, la gerencia no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, el proceso evaluador no termina ahí, es necesario que la gerencia examine, estudie

y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para obtener un informe final por empleado.

Los resultados finales por empleado obtenidos servirán para tomar decisiones importantes con relación a:

- Recomendaciones para promociones, transferencias o despidos.
- Detalle de los empleados que pueden optar por un aumento salarial.
- Acciones a tomar sobre los casos difíciles del personal.

5.5.12 Indicadores de desempeño

Para evaluar el desempeño del gerente y supervisor de ventas de la empresa se detallan los indicadores, extraídos de los resultados de las entrevistas realizadas en la propuesta de elaboración de perfiles y descripciones de puestos.

5.5.12.1 Indicadores de evaluación para el gerente de ventas

- Planificación y organización.
- Logro de metas y objetivos.
- Capacidad de dirección.
- Toma de decisiones.
- Resolución de problemas
- Enfoque al cliente
- Iniciativa y creatividad.
- Relaciones interpersonales y laborales
- Capacidad de liderazgo

5.5.12.2 Indicadores del desempeño supervisor de ventas

- Logro de metas y objetivos.
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Resolución de problemas
- Enfoque al cliente
- Capacitación
- Relaciones interpersonales y laborales
- Productividad

5.5.12.3 Indicadores de desempeño para el administrador de punto de venta

- Enfoque en servicio al cliente
- Cumplimiento de Metas
- Calidad del trabajo
- Iniciativa y creatividad
- Resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Relaciones Interpersonales y Laborales.
- Exhibición de productos

5.5.12.4 Indicadores de desempeño para el colaborador de punto de venta

- Conocimiento del trabajo
- Enfoque al cliente
- Cumplimiento de metas
- Calidad del trabajo
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Relaciones interpersonales y laborales.

5.5.13 Puntaje de los indicadores

En la descripción de las categorías: insatisfecho, bueno, muy bueno y excelente se le asignan los siguientes puntajes a la evaluación:

Cuadro No. 5
Puntaje de calificación para el gerente de ventas

Excelente	115 a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	menos de 49 puntos

Cuadro No. 6

Puntaje de calificación para el supervisor de punto de venta

Excelente	115a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	menos de 49 puntos

Cuadro No. 7

Puntaje de calificación para el administrador de ventas

Excelente	146a 165 puntos
Muy bueno	110 a 145 puntos
Bueno	55 a 109 puntos
Insatisfactorio	menos de 54 puntos

Cuadro No. 8

Puntaje de calificación para el colaborador de ventas

Excelente	115a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	menos de 49 puntos

5.5.14 Instrumentos a utilizar

Formularios

1. Formulario G: diseñado para evaluar el desempeño de la gerencia de ventas. (Anexo 5)
2. Formulario S: diseñado para evaluar el desempeño del supervisor de ventas. (Anexo 6)

3. Formulario A: diseñado para evaluar al administrador de punto de venta. (Anexo 7)

4. Formulario C: Diseñado para evaluar al colaborador de punto de venta. (Anexo 8)

5.5.15 Indicaciones generales de la evaluación

1. La jefatura del departamento que va a hacer la evaluación, debe informar a la persona que será evaluada sobre la naturaleza del proceso y la técnica a utilizar.
2. El evaluador debe tener siempre presente que al evaluar una actitud objetiva e imparcial, no debe dejarse influenciar por la simpatía o empatía que pueda sentir hacia la persona evaluada.
3. Al evaluar a la persona disponga de los argumentos necesarios para hacerle sentir sus fortalezas y debilidades para que mejoren su desempeño.

5.5.16 Proceso de llenado de formularios y entrega de resultados

1. Datos generales: se deben completar los datos generales del empleado tal como se indica en el formulario.
2. Evolución general por parte del jefe inmediato: el evaluador debe marcar con una “X” una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado. Para obtener el puntaje de cada indicador se sumará el número calificado de acuerdo a la tabla de valoración en el mismo orden de fila y columna que corresponda a la selección de una de las cuatro alternativas que se proponen.
3. Comunicación de la calificación al evaluado: en este apartado se anotan los comentarios generales acerca del evaluado y permite que éste anote sus propios comentarios, se coloca la

fecha de evaluación, la firma del evaluador y jefe inmediato superior. Se especifican las acciones acordadas con el departamento o la persona evaluada para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar, donde firmará la persona que ha sido evaluada.

4. Firma de boleta de evaluado: El empleado al ser notificado debe firmar la evaluación y anotar la fecha de enterado. (anexo 9)

5.5.16.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

La implementación de las evaluaciones del desempeño en la empresa Batt Center debe proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo, debido a que se puede medir el desempeño y el comportamiento del personal con parámetros de evaluación adecuados.

Principales beneficios

- Mejorar el desempeño del personal
- Conocer las habilidades destrezas y actitudes de cada uno de los empleados
- Conocer y diagnosticar las necesidades de capacitación
- Refuerza el compromiso de los empleados hacia la empresa
- Mejora la productividad
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional

Las evaluaciones del desempeño señalan con claridad al personal sus obligaciones y lo que se espera de ellos, se espera aumentar la productividad en el departamento de ventas por medio de un mejor servicio y asesoría a los clientes y posteriormente ir mejorando los procesos y procedimientos de los otros departamentos.

5.5.17 Costo estimado de la propuesta

5.6.17.1 Costos directos

Cuadro No. 9

Cuadro de costos directos

Cantidad	Insumo	Costo/unitario	Total
30	Folders con gancho	2	Q 60.00
1	Resma hojas bond	30	Q 30.00
	Impresiones		Q 300.00
4	Sellos	40	Q 160.00
	Imprevistos		Q 200.00
			Q 750.00

5.5.17.2 Costos indirectos

Horas hombre en el llenado de formularios trimestrales (por evaluación):

Cuadro No. 10

Cuadro de costos indirectos

	Gerente	Supervisor	Administrador de punto de venta	Colaborador
Salario	Q 12,000.00	Q 8,000.00	Q 4,500.00	Q 3,000.00
Horas laborales diarias	8	8	8	8
Días de labores semanales	5	5	6	6
Total de horas trabajadas por semana	40	44	48	48
Total de horas trabajadas por mes	160	176	192	192
Costo de horas hombre	Q 75.00	Q 45.45	Q 23.44	Q 15.63
Costo por minuto	Q 1.25	Q 0.76	Q 0.39	Q 0.26

- Gerente de ventas 20 minutos por llenado de boleta total: Q 25.00
- Supervisor de ventas 20 minutos por llenado de boleta total: Q 15.15
- Administrador de punto de venta 20 minutos por llenado de boleta total: Q 7.81
- Colaborador de de punto de venta 20 minutos por llenado de boleta total: Q 5.21

Total de costos indirectos

Rubro	Monto
Capacitación de comité evaluador	Q 500.00
Desarrollo de evaluaciones	Q 250.00
	Q 750.00

Costos indirectos proyectados para la implementación de primera evaluación, en las evaluaciones futuras se debe tomar en cuenta la capacitación del comité evaluador.

El costo total de la propuesta asciende a Q 1500.00

5.6 Propuesta de desarrollo del plan de carrera

La presente propuesta consiste en la creación de un plan de carrera para el personal que labora en el departamento de ventas de la empresa “Batt Center”. Este inicia desde el momento que una persona inicia labores dentro de la organización, el objetivo de este es crear un vinculo entre el colaborador y la organización. El colaborador debe comprometerse a realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, a prepararse cada día y a estar a la vanguardia en todo lo relacionado a su área.

Por su parte la organización debe ofrecer estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento dentro de toda la organización, capacitaciones constantes entre otras.

Para que el departamento de recursos humanos listo en la implementación del plan de carrera, es necesario que todos sus procesos y procedimientos estén actualizados y con una estructura funcional, antes de empezar el plan de carrera, se recomienda que se revisen todos los procesos y procedimientos para saber si cumplen con estos requisitos, para ello a continuación se muestra una lista de verificación la cual se debe de aplicar a todos los procesos y procedimientos del departamento de recursos humanos, sin que se olvide revisar algún dato importante.

Los procesos que se deben de revisar de recursos humanos son los que se utilizarán como fuente de información para el plan de carrera, por lo que se recomienda revisar los procesos y procedimientos siguientes:

- Descripción de puestos
- Proceso de inducción
- Organigrama
- Planes salariales y de incentivos
- Evaluación del desempeño

En el caso de los planes salariales y de incentivos, la empresa los tiene establecidos de manera empírica, están en operación pero no están escritos como tal, se recomienda establecerlos para que al momento de que se solicite información para el plan de carrera de estos procedimientos se tenga un proceso estandarizado y escrito, para disminuir el riesgo de tomar información poco confiable.

5.6.1 Proyección de la demanda

Se debe conocer cuánto personal se requerirá para los próximos años, con el fin de que el plan de carrera se planifique en función al personal que se desea recibir, de igual forma todos los procesos de recursos humanos se deben adecuar a esta demanda. Para proyectar la demanda se

tienen que considerar factores externos e internos de la empresa, los factores externos se refieren a la oferta del mercado laboral, factores sociales, políticos salariales del sector empresarial.

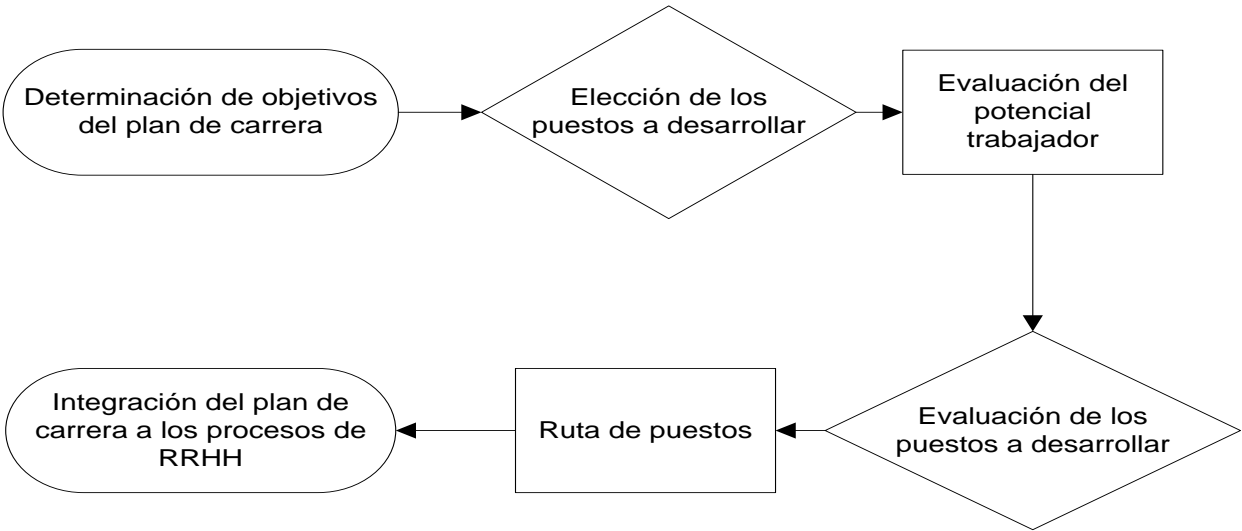
Para el año 2015 la empresa tiene como objetivo la apertura tres nuevos punto de venta, dos de ellos en nuevos proyectos comerciales y uno en el centro comercial Plaza Magdalena en Cobán.

Para estos nuevos proyectos se requiere el siguiente personal:

- 1. Tres administradores de punto de venta.
- 2. Tres colaboradores de punto de venta.

5.6.2 Proceso del desarrollo del plan de carrera

Ilustración No. 21
Proceso del desarrollo del plan de carrera



5.6.3 Determinación de objetivos del plan de carrera

En el caso de la empresa de “Batt Center” se establece el plan de carrera para lograr un crecimiento empresarial, motivar a los empleados brindándoles igualdad de oportunidades y mejorar sus niveles de desempeño.

5.6.4 Elección de puestos a desarrollar

1. Supervisor de ventas: responsable de la supervisión de los puntos de venta y la ejecución de las labores administrativas que complementan la labor operativa de ventas. Supervisa las labores y actividades del personal de ventas, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de las mismas. Coordina al personal las actividades que tienen que ver con la venta de mercadería y el servicio al cliente.
2. Administrador de punto de venta: es responsable de administrar el punto de venta, brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.
3. Colaborador de punto de venta: se encarga de apoyar al administrador de punto de venta para brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

5.6.5 Evaluación del potencial trabajador

5.6.5.1 Evaluación inicial

En este paso, es necesario que se cuente con el proceso de reclutamiento y selección, debido a que serán la fuente de información para el plan de carrera, la evaluación del potencial del trabajador consiste en estimar que tanto empata el trabajador con la empresa en cuanto a las

aspiraciones de crecimiento, y también estimar si sus habilidades técnicas, competencias individuales y fortalezas naturales, se pueden desarrollar y aprovechar en la empresa. La evaluación del potencial se aplicará en función de los puestos que se quiere desarrollar mediante el plan de carrera, se toma en cuenta que el plan de carrera es un proceso bilateral, en el cual se requiere que tanto la empresa como el trabajador estén de acuerdo en el desarrollo personal y profesional de ambos.

5.6.5.2 Integración de la evaluación del desempeño con el plan de carrera

Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán utilizados en esta fase del desarrollo del plan de carrera para determinar quiénes son los empleados que cuentan con mayor desempeño en su puesto y cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen para poder optar a una plaza superior.

5.6.6 Elección de los trabajadores a desarrollar

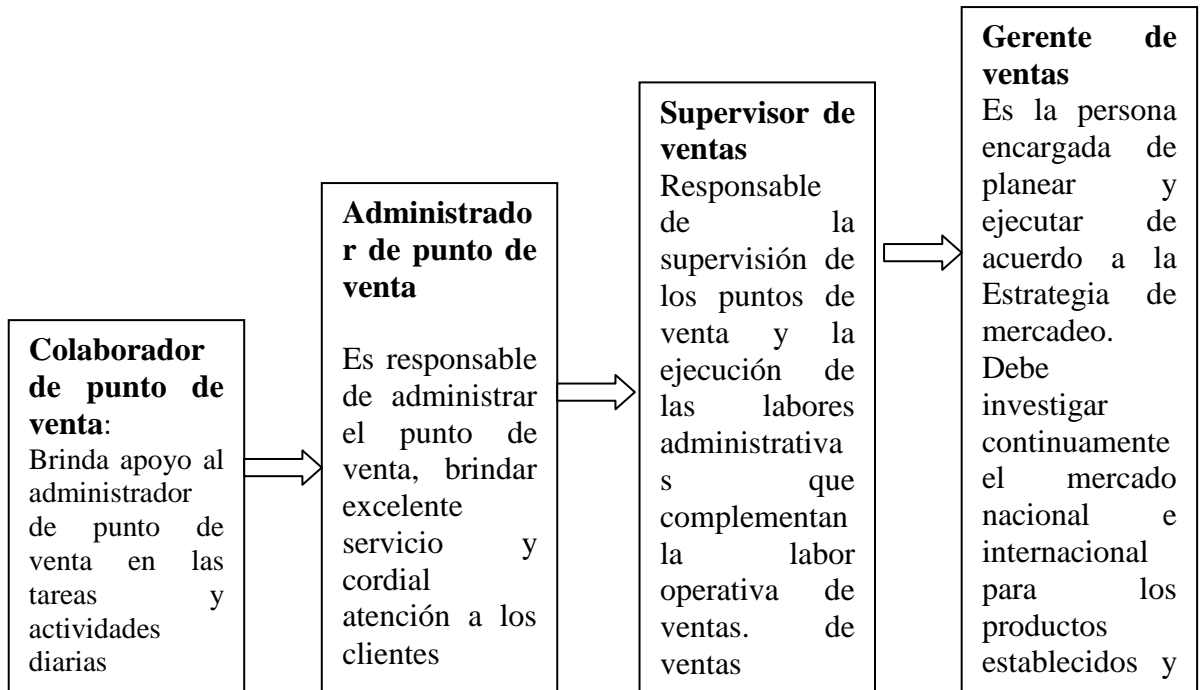
Una vez realizada la evaluación del potencial de los trabajadores, los resultados se comparan contra la descripción de puestos respectiva para cada uno de ellos, se analiza si el trabajador es compatible con las exigencias de la descripción de puesto actualizadas. En este paso se puede descubrir cuál es el grado de comprensión y conocimiento en el puesto actual, al evaluar los resultados, la evaluación de desempeño tendrá que ser el proceso que se consultará para éste paso, sin embargo, en el caso de la empresa de productos plásticos que no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, se recomienda que éste paso del proceso del plan de carrera de la pauta para la implementación de uno.

Otra de las fuentes de elección para desarrollar y promocionar al personal es por medio de reportes de evaluación que serán presentados cada tres meses por parte del departamento de recursos humanos debido a que por medio de estos reportes se puede identificar al personal que requiera adiestramiento o capacitación en determinadas áreas de actividad y se pueden seleccionar a los que tengan condiciones y capacidades de promoción.

5.6.7 Propuesta de rutas de puestos en el departamento de ventas

Ilustración No. 22

Rutas de puestos en el departamento de ventas



-
- Ruta 1. Colaborador de punto de venta
 - Ruta 2. Administrador de punto de venta
 - Ruta 3. Supervisor de ventas

5.6.8 Inclusión del plan de carrera al proceso de recursos humanos

Para completar el proceso del plan de carrera, éste debe de estar integrado a los procesos de recursos humanos, y debe de estar considerado en la planeación estratégica de la empresa. Para que esto se logre es importante haber tenido una correcta comunicación con la gerencia y el resto de la organización, de lo contrario, la falta de información causará incertidumbre de los beneficios que se han obtenido con el plan de carrera.

5.6.9 Cronograma de ejecución

La ejecución es la etapa en donde se materializan los aspectos descritos en la presente propuesta. Para poder implementar y ejecutar la propuesta planteada es necesario desarrollar una gestión que facilite al departamento de recursos humanos la implementación de todos los procesos y procedimientos que se proponen, por lo que se tomara el modelo ya desarrollado en el departamento de ventas para luego poder replicarlo al resto de los departamentos de la organización.

5.6.9.1 Cronograma para elaboración de perfiles y descripciones de puestos

Actividad	Responsable	Duración de días	Meses						
			M	J	J	A	S	O	N
Elaboración de cuestionarios para perfiles y descripciones de puestos	RRHH	10 días	X						
Administración de cuestionario departamento de recursos humanos	RRHH	2	X						
Administración de cuestionario departamento de contabilidad	RRHH	2	X						
Administración de cuestionario departamento de auditoria	RRHH	2	X						
Administración de cuestionario departamento de sistemas	RRHH	2	X						
Administración de cuestionario departamento de operaciones	RRHH	4	X						
Tabulación de cuestionarios	RRHH	8	X						
Análisis de cuestionarios	RRHH	10		X					
Elaboración de perfiles y descripciones de puestos	RRHH	15		X					
Revisión y análisis de perfiles y descripciones de puestos	Jefes de área/RRHH	3		X					

5.6.9.2 Cronograma para elaboración de evaluaciones del desempeño

Actividad	Responsable	Duración de días	Meses						
			M	J	J	A	S	O	N
Elaboración de evaluaciones del desempeño	RRHH	8			X				
Selección de comité de evaluación	RRHH	1			X				
Capacitación de comité evaluador	Jefes de área/RRHH	1			X				
Socialización de la evaluación	Jefes de area	1			X				
Desarrollo de evaluación departamento de recursos humanos	Gerente de recursos humanos	1			X				
Desarrollo de evaluación departamento de ventas	Gerente de ventas/Supervisor	18			X				
Desarrollo de evaluaciones departamento de contabilidad y auditoria	RRHH/Contador	2			X				
Desarrollo de evaluaciones departamento de sistemas	Gerente de recursos humanos	1			X				
Desarrollo de evaluaciones departamento de operaciones,	Gerente de operaciones/Jefe de bodega/jefe de servicios	3			X				
Tabulación de resultados	RRHH/Jefes de area	1			X				
Análisis de resultados	RRHH/Jefes de area	2			X				
Diagnostico de necesidades de capacitación	RRHH/Jefes de area	3				X			

El comité evaluador está conformado por la gerencia de recursos humanos y los jefes de cada area en donde se desarrollaran las evaluaciones.

5.7 Socialización de la propuesta

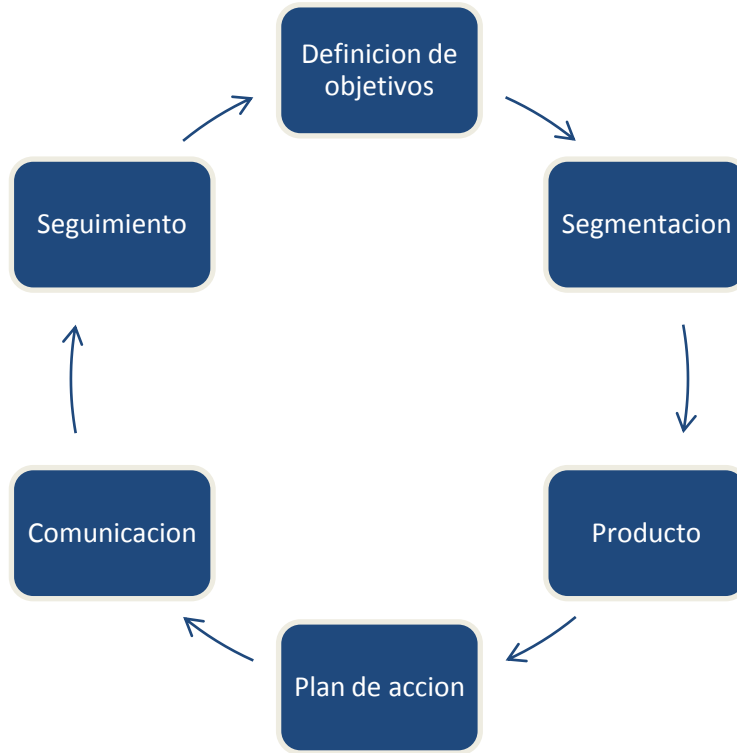
5.7.1 Marketing interno

Según Kotler el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya a los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

Para términos esta práctica empresarial dirigida el marketing interno lo utilizaremos como una herramienta que nos ayudara a comunicar al personal acerca de las evaluaciones del desempeño que se van a realizar y las oportunidades que estas brindan para poder desarrollarse dentro de la empresa.

A pesar de que se tiene planificado de un inicio la implementación del modelo para evaluaciones del desempeño y planes de carrera en el departamento de ventas, es de gran importancia que la información sea dirigida y comunicada a todos los departamentos de la empresa, con la finalidad de que no existan malos entendidos por favoritismos a una area determinada, lo que puede dañar el clima laboral.

5.7.2 Etapas de implementación del marketing interno



5.7.2.1 Definición de objetivos

Como principal objetivo se busca comunicar a los empleados de la empresa Batt Center sobre las evaluaciones del desempeño y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional que ofrece la empresa, con el fin de alcanzar altos índices de compromiso con la organización.

5.7.2.2 Segmentación

En este caso se tomara en cuenta como mercado meta a todos los departamentos de la empresa, por lo que la publicidad deberá ir dirigida a todos los niveles de la organización.

5.7.2.2 Producto

El producto que se comercializara de acuerdo a la estrategia planteada son los planes de carrera y con ello podemos hacer que el personal reciba de mejor manera las evaluaciones del desempeño, debido a que podrán ser tomadas como un medio de medición para poder optar a mejores oportunidades de trabajo dentro de la empresa.

5.7.2.3 Plan de acción

Dentro del plan de acción se tienen programas varias actividades, entre ellas están reuniones de información, elaboración de artes para trabajar publicidad por medio de mailing e impresión de boletines los cuales se les estarán proporcionando a los empleados.

5.7.2.4 Comunicación

La comunicación interna y publicidad de las anteriores acciones debe enmarcarse dentro de una campaña dirigida a nuestro mercado meta. Tomando en cuenta las facilidades y la poca inversión que ofrece el uso de intranet, se plantea utilizar esta plataforma para comunicar la publicidad al personal, acompañada de material impreso que será distribuido al personal.

5.7.2.5 Seguimiento

Toda acción de marketing debe de ser monitorizada para verificar si están logrando los objetivos establecidos, por lo que se hace necesario el determinar si la publicidad que se ha comunicado fue recibida de forma positiva por parte del personal de la empresa.

Reunión de información

Se realizará una reunión con el personal del departamento para dar a conocer los nuevos planes que tiene la empresa e informar a cerca de las evaluaciones del desempeño y los planes de carrera que serán implementados.

Cuadro No. 11
Costos de reunión de información

Actividad	Participantes	Valor	Total
Desayuno buffet en Nais Z.9	32	Q 45.00	Q 1,440.00
Material impreso	32	Q 3.00	Q 96.00
Regalo sorpresa al empleado más puntual			Q 100.00
Total			Q 1,636.00

Boletines internos

Estos boletines se imprimirán cada tres meses y tendrá por objetivo dar a conocer toda clase de información acerca de la empresa y su personal en ella, también detallara el plan de carrera como nuevo proceso dentro de la organización.

Cuadro No. 12
Costos de boletines internos

Actividad	No	Valor	Total
Impresión de boletines Full Color (Grafser)	100	Q 5.00	Q 500.00
Sub total			Q 500.00
4 tirajes en el año			Q 4.00
Total			Q2,000.00

5.7.3 Costo estimado de la propuesta

De acuerdo a los datos calculados el costo estimado de la propuesta sería de:

Cuadro No.13
Costo estimado de la propuesta

Actividad	Total
Desayuno informativo	Q 1,636.00
Impresión de boletines Full Color (Grafser)	Q 2,000.00
Total	Q 3,636.00

Referencias bibliográficas

Libros

1. Alles, Martha (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
2. Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scoot. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editors.
3. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw- Hill.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw- Hill.
5. DeCenso, D. y Robbin, S. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
6. Franklin B. Enrique, (2004) *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill
7. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2010). *Administración*. (10a. Ed.). México: Pearson Educación.
8. Reza Becerril, Fernando (2007). *Ciencia, metodología e investigación*. México: Pearson Prentice Hall. Primera Edición.
9. Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernández; Baptista Lucio, María del Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw-Hill / Interamericana. Quinta edición.

10. Koontz, H., Weihrich H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
11. Zambrano Barrios, Adalberto (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Editorial Texto, C.A.. Primera Edición.

Fuente no firmada (Internet)

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

[2http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/que-es-y-como-desarrollar-un-plan-de-carrera/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/que-es-y-como-desarrollar-un-plan-de-carrera/)

Anexos

**ANEXO 1. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEMINARIO DE EGRESO I**

Modelo de encuesta

Dirigida a administradores de punto de venta/ colaboradores de puntos de venta

		1 a 3 años	3 a 5 años	5 en adelante
1	¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?			

		Si	No
2	¿Cuándo ingreso a la empresa, paso por algún proceso de inducción?		
3	¿Tiene claramente definido quien es su jefe inmediato?		

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
4	¿Conoce a cabalidad las funciones que debe de desarrollar para desempeñar su trabajo?				
5	¿Recibo entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo?				

		Si	No
6	¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?		
7	¿Cuentan en la empresa con un método de evaluación del desempeño?		

		Si	No
8	¿Conoce usted que es un plan de carrera?		
9	¿La organización prepara a sus empleados para que sean promovidos?		
10	¿Hay suficientes oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización?		

**ANEXO 2. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEMINARIO DE EGRESO I**

Modelo de entrevista

Dirigida al gerente de RRHH/gerente de ventas/supervisor de ventas

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántos años tiene de laborara en la empresa?
2. ¿El organigrama refleja la situación actual de la empresa?
3. ¿Cuentan con perfiles y descripciones de los puestos del personal del departamento de ventas?
4. ¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?
5. ¿Cuentan actualmente con un método de evaluación del desempeño?
6. ¿Cuenta la empresa con un plan de carrera definido para sus trabajadores?
7. ¿Qué criterios toman en cuenta al momento de promover a su personal?
8. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la empresa, pasa por algún proceso de inducción?
9. ¿Existen planes de capacitación para su personal de ventas?
10. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro del departamento de ventas de la empresa?

**ANEXO 3. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEMINARIO DE EGRESO I**

Cuestionario para perfiles

Dirigida al gerente de ventas y supervisor

a) Denominación del cargo			
b) Dirección/facultad/departamento/sector/unidad		Sede:	
c) Nombre del funcionario encuestado:	Carga horaria semanal:	Horas extras	
		SI	NO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

II.1. *Objetivo del puesto* (Describe la razón de que exista el mismo y su finalidad)

II.2. Principales funciones. Enumere las funciones de su puesto de trabajo comenzando por las más representativas a las menos significativas, así como las tareas que resultan necesarias realizar para el cumplimiento de las mismas.

Funciones:	Tareas

**II.3. ¿Qué otro funcionario, en la unidad realiza tareas iguales o similares a las efectuadas por Ud.?
(Indique el nombre y cargo del mismo)**

Nombre	Perfil laboral

II.4. Supervisión ejercida

**EN CASO DE TENER PERSONAL DEPENDIENTE
COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:**

- *Indique los siguientes datos del personal que supervisa*

Número de personas	Denominación del cargo

RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

III.1. Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

III.1.1. En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el tipo de información confidencial:

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

El mal uso de esta información se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 mes En 6 meses Más de 1 año

III.2 En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

SI NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el monto de dinero, documentos, etc.

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de dinero, documentos, etc.?

1

2

3

4

5

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 mes

En 6 meses

Más de 1 año

III.2.1 Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales II.1 y II.2 del formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

IV. RELACIONES LABORALES

IV.1. Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la organización, fuera de la organización) Indique la importancia de los contactos para la organización

RELACIONAMIENTO INTERNO CON:		
Nombre o cargo	Motivo:	Frecuencia*
RELACIONAMIENTO EXTERNO CON:		
Nombre – Institución	Motivo:	Frecuencia*

* Indicar: C (constantemente) – F (frecuentemente) - O (ocasionalmente)

IV.2. El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

SI NO

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

Bajo Medio Alto

V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

V.1 ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

V.2.¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

VI.3. Con relación al puesto a describir señale los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones		Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo		
Tipo de trabajo		
Interrupciones constantes		
Excesiva responsabilidad		
Falta de espacio para realizar la tarea		

VII. COMPETENCIAS

¿Qué habilidades considera requiere el óptimo desempeño de este puesto de trabajo? (Capacidades personales y técnicas)

VIII. OBSERVACIONES:

Ocupante del Cargo:

Firma

Nombre:

**ANEXO 4. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEMINARIO DE EGRESO I**

Modelo de encuesta

Dirigida al administrador y colaborador de punto de venta

I. IDENTIFICACIÓN

a) Denominación del cargo			
b) Dirección/facultad/departamento/sector/unidad		Sede:	
c) Nombre del funcionario encuestado:	Carga horaria semanal:	Horas extras	
		SI	NO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

II.1. Objetivo del puesto (Describe la razón de que exista el mismo y su finalidad)

II.2. Principales funciones. Enumere las funciones de su puesto de trabajo comenzando por las más representativas a las menos significativas, así como las tareas que resultan necesarias realizar para el cumplimiento de las mismas.

Funciones:	Tareas

II.3. Supervisión ejercida

**EN CASO DE TENER PERSONAL DEPENDIENTE
COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:**

- *Indique los siguientes datos del personal que supervisa*

Nombre y apellido	Denominación del cargo

- *Marque las responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo.*

- Instruir	<input type="checkbox"/>	- Coordinar actividades	<input type="checkbox"/>
- Asignar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Asignar personal	<input type="checkbox"/>
- Revisar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Actuar en problemas con los empleados	<input type="checkbox"/>
- Planear el trabajo de otros	<input type="checkbox"/>	- Seleccionar nuevos empleados	<input type="checkbox"/>

RESPONSABILIDAD DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III.1. Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

III.1.1. En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI

NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el tipo de información confidencial:

1

2

3

4

5

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

1

2

3

4

5

El mal uso de esta información se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 mes

En 6 meses

Más de 1 año

III.2 En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

SI

NO

En caso de haber seleccionado la opción SI, indique el monto de dinero, documentos, etc.

1

2

3

4

5

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de dinero, documentos, etc.?

1

2

3

4

5

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

III.2.1. Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales II.1 y II.2 del Formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

IV. RELACIONES LABORALES

IV.1. Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la Organización, fuera de la Organización) Indique la importancia de los contactos para la Organización

RELACIONAMIENTO INTERNO CON:		
Nombre o Cargo	Motivo:	Frecuencia*
RELACIONAMIENTO EXTERNO CON:		
Nombre – Institución	Motivo:	Frecuencia*

* Indicar: C (constantemente) – F (frecuentemente) - O (ocasionalmente)

IV.2. El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

SI NO

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

Bajo Medio Alto

V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

V.1.¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

V.2.¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

VI.3. Con relación al puesto a describir señale los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones		Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo		
Tipo de trabajo		
Interrupciones constantes		
Excesiva responsabilidad		
Falta de espacio para realizar la tarea		

Ocupante del Cargo:

Firma

ANEXO 5. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO G

I. Datos generales

Nombre del empleado: _____
Cargo: _____
Fecha de ingreso: _____ Área: _____
Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha: _____

II. Evaluación general por parte del jefe inmediato

Planificación y organización Evalúa la capacidad de planificación y organización, para coordinar y distribuir el trabajo personal bajo su cargo y obtener mayores resultados.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No cuenta con un plan de trabajo definido y no sabe distribuir ni coordinar el trabajo en sus subalternos.	Si cuenta con un plan concreto de trabajo pero se le dificulta distribuir y coordinar el trabajo a sus subalternos.	Cuenta con planes bien definidos de trabajo, sabe coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo, pero algunas veces presenta dificultades que se rectifican fácilmente.	Cuenta con planes definidos, coordina con precisión y exactitud el trabajo que realiza el personal bajo su cargo.
Logro de metas y objetivos Es la capacidad que tiene el jefe para formular y desarrollar metas y objetivos y la habilidad que tiene para involucrar al personal en la consecución de los mismos.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Logra los resultados esperados en un 40% no formula correctamente los objetivos y a alcanzar y no logra que su personal se involucre en las mismas.	Logra en un 60% los resultados esperados, a pesar que no formula las metas y objetivos, no logra que su personal se involucre en el cumplimiento de las mismas.	Formula correctamente los objetivos y metas de trabajo, logra que su equipo se involucre, logra las metas establecidas en un 80% de lo planeado.	Formula sus objetivos y metas perfectamente e integra a su personal al cumplimiento de las mismas, logrando resultados esperados en un 100%.

Capacidad de dirección

Es la habilidad que tiene el jefe para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
El personal se siente desorientado no logra integrarse a fin de conseguir los resultados obtenidos.	Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal y somete a trabajar bajo presión a su personal a cargo.	El personal está bien orientado y están integrados, ocasionalmente somete a presión a su equipo de trabajo, en pro de los resultados oportunos.	El personal sabe perfectamente hacia dónde va y como lograr los resultados esperados con agilidad y oportunidad involucrando el mínimo esfuerzo.

Capacidad de liderazgo

Capacidad de liderazgo natural, carisma, capacidad de mediar en conflictos internos y los conflictos con los clientes.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No posee, suficiente capacidad para liderar conflictos que se presentan dentro de la empresa.	Muestra capacidad de liderazgo, sin embargo se le dificulta resolver conflictos	Posee capacidad para liderar casi siempre, puede resolver conflictos que se presentan en la empresa o con los clientes.	Es altamente capaz de liderar y siempre puede manejar y resolver los conflictos de una manera efectiva.

Toma de decisiones

Es la capacidad de poner las posibles alternativas de solución y seleccionar entre ellas la mejor; a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, lo que conlleva al entorpecimiento de los resultados esperados.	En algunas ocasiones delega la toma de decisiones, aunque alcanza los objetivos, no es oportuno, no le gusta tomar responsabilidades.	Siempre se personaliza de la toma de decisiones y propone alternativas que facilitan el logro de los resultados, algunas veces comete errores que puede rectificar.	No se equivoca en la toma de decisiones, siempre propone la mejor alternativa de solución y se logran los resultados esperados.

Resolución de problemas			
Es la capacidad de analizar una solución, identificar soluciones e implementarlas y alinearlas con los objetivos de la organización.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No sabe identificar e implementar soluciones factibles ante determinadas situaciones..	En algunas ocasiones puede identificar soluciones sin embargo no sabe como implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Sabe identificar soluciones en implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Altamente capaz de identificar soluciones factibles además de implementar y alinearlas con los objetivos de la empresa.
Enfoque al cliente			
Es la capacidad que posee el jefe para elaborar y proporcionar herramientas administrativas a su personal que sirvan de base para identificar y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No sabe identificar las necesidades de los clientes, por lo que no puede elaborar ni proporcionar herramientas administrativas al personal sobre atención al cliente.	Sabe identificar las necesidades de los clientes sin embargo tiene dificultad para dotar al personal de las herramientas necesarias para satisfacer al cliente.	Sabe anticiparse a las necesidades de los clientes, pero no dota eficientemente con las herramientas necesarias al personal para lograr satisfacer las necesidades de los clientes	Sabe anticiparse a las necesidades de los clientes y provee al personal las herramientas administrativas para la satisfacción del cliente.
Iniciativa y creatividad			
Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo; se guía por la rutina. Necesita proponer nuevos métodos de trabajo e incentivar el cambios	Algunas veces propone ideas que contribuyen a mejorar el trabajo y optimizar los recursos, necesita incorporar mejoras en los métodos existentes.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo.	Aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problemas e innovaciones al trabajo. Es visionario y prevee los cambios.

Relaciones interpersonales y laborales			
La actitud que tiene el jefe en las relaciones con otros jefes, colaboradores, subalternos y clientes; el grado de respeto en consideración para con ellos, así mismo, el uso que hace de los canales de comunicación, fomentando un clima organización propicio.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Tiene actitudes negativas en sus relaciones con las demás personas, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación.	Mantiene buenas relaciones con las demás personas, no siempre utiliza adecuadamente los canales de comunicación, lo que obstaculiza en alguna medida el trabajo en equipo.	Mantiene una actitud positiva en los demás, por lo general utiliza en forma adecuada los canales de comunicación, propicia un buen clima organizacional y el trabajo en equipo.	Mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación, por lo que propicia un excelente clima organizacional y de trabajo en equipo.
Confiabilidad			
Es el grado de reserva y confidencialidad con que maneja la información de la empresa y de su trabajo en general			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No es reservado en el manejo de la información relacionada con el trabajo y con la información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es prudente en el manejo de información de su trabajo y de la institución para la cual labora. No comete ninguna indiscreción.	Totalmente e reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, siempre es digno de confianza.

Tabla de valoración de rangos

Factor	A	B	C	D
1. Planeación y organización	0	9	18	27
2. Logro de metas y objetivos	0	8	16	24
3. Capacidad de dirección	0	7	14	21
4. Toma de decisiones	0	6	12	18
5. Resolución de problemas	0	5	10	15
6. Enfoque al cliente	0	4	8	12
7. Iniciativa y creatividad	0	3	6	9
8. Relaciones interpersonales	0	2	4	6
9. Confiabilidad	0	1	2	3

Calificación por puntos

Excelente	115 a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	menos de 49 puntos

ANEXO 6. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO S

I. Datos Generales

Nombre del empleado: _____
Cargo: _____
Fecha de ingreso: _____ Área: _____
Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha: _____

II. Evaluación general por parte del jefe inmediato

Logro de metas y objetivos Es la capacidad que tiene el jefe para formular y desarrollar metas y objetivos y la habilidad que tiene para involucrar al personal en la consecución de los mismos			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Logra los resultados esperados en un 40% no formula correctamente los objetivos y a alcanzar y no logra que su personal se involucre en las mismas.	Logra en un 60% los resultados esperados, a pesar que no formula las metas y objetivos, no logra que su personal se involucre en el cumplimiento de las mismas.	Formula de forma adecuada los objetivos y metas de trabajo, logra que su equipo se involucre, logra las metas establecidas en un 80% de lo planeado.	Formula sus objetivos y metas e integra a su personal al cumplimiento de las mismas, logrando resultados esperados en un 100%.
Comunicación Es la capacidad de desarrollar una comunicación efectiva con los compañeros de trabajo, jefes y subordinados.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	Se comunica de manera permanente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos.	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.

Capacidad de liderazgo			
Capacidad de liderazgo natural, carisma, capacidad de mediar en conflictos internos y los conflictos con los clientes			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección..	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere..	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene gran seguridad.
Motivación			
Es la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Su equipo de trabajo se ve desmotivado hacia su trabajo.	Pocas personas están motivadas y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en el personal.	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	Su forma de ser y de comunicarse se mantiene muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
Resolución de problemas			
Es la capacidad de analizar una solución, identificar soluciones e implementarlas y alinearlas con los objetivos de la organización.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No sabe identificar e implementar soluciones factibles ante determinadas situaciones..	En algunas ocasiones puede identificar soluciones sin embargo no sabe como implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Sabe identificar soluciones en implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Altamente capaz de identificar soluciones factibles además de implementar y alinearlas con los objetivos de la empresa.

Enfoque al cliente

Es la capacidad que posee el jefe para elaborar y proporcionar herramientas administrativas a su personal que sirvan de base para identificar y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No sabe identificar las necesidades de los clientes, por lo que no puede elaborar ni proporcionar herramientas administrativas al personal sobre atención al cliente.	Sabe identificar las necesidades de los clientes sin embargo tiene dificultad para dotar al personal de las herramientas necesarias para satisfacer al cliente.	Sabe anticiparse a las necesidades de los clientes, pero no dota eficientemente con las herramientas necesarias al personal para lograr satisfacer las necesidades de los clientes	Sabe anticiparse a las necesidades de los clientes y provee al personal las herramientas administrativas para la satisfacción del cliente.

Capacitación

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.

Relaciones interpersonales y laborales

La actitud que tiene el jefe en las relaciones con otros jefes, colaboradores, subalternos y clientes; el grado de respeto en consideración para con ellos, así mismo, el uso que hace de los canales de comunicación, fomentando un clima organizacional propicio.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Tiene actitudes negativas en sus relaciones con las demás personas, no utiliza los canales de comunicación.	Mantiene buenas relaciones con las demás personas, no siempre utiliza los canales de comunicación, lo que obstaculiza en alguna medida el trabajo en equipo.	Mantiene una actitud positiva en los demás, por lo general utiliza en forma adecuada los canales de comunicación, propicia un buen clima organizacional y el trabajo en equipo.	Siempre mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación, por lo que propicia un excelente clima organizacional y de trabajo en equipo.

Productividad			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provoca elevados costos y la más baja productividad	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, genera costos y baja productividad.	Hay buena conciencia de la productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en las actividades que realizan.

Tabla de valoración de rangos

Factor	A	B	C	D
1. Logro de metas y objetivos	0	9	18	27
2. Comunicación efectiva	0	8	16	24
3. Liderazgo	0	7	14	21
4. Motivación	0	6	12	18
5. Resolución de problema	0	5	10	15
6. Enfoque al cliente	0	4	8	12
7. Capacitación	0	3	6	9
8. Relaciones interpersonales	0	2	4	6
9. Productividad	0	1	2	3

Calificación por puntos

Excelente	115 a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	Menos de 49 puntos

ANEXO 7. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO A

I. Datos Generales

Nombre del empleado: _____
Cargo: _____
Fecha de ingreso: _____ Área: _____
Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha: _____

II. Evaluación general por parte del jefe inmediato

Enfoque al cliente			
Es el grado del conocimiento del proceso y los procedimientos necesarios para realizar tareas asignadas al puesto de trabajo.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Muestra poco interés por lo que no se logran satisfacer todas las necesidades de los clientes.	Muestra un grado de interés en la atención al cliente, pero no logra cumplir las expectativas de las necesidades del cliente.	Muestra un grado de compromiso y satisfacción para satisfacer las necesidades del cliente.	Mantiene siempre un alto grado de compromiso e interés por lo que se logra satisfacer todas las necesidades del cliente.
Cumplimiento de metas			
Es la forma metódica y sistemática de realizar el trabajo a fin de darle cumplimiento a los objetivos y metas.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No alcanza a cumplir las metas que le son asignadas para el puesto de trabajo.	Se le dificulta cumplir con las metas que le han sido asignadas en el puesto de trabajo.	Logra cumplir con los objetivos y metas asignadas en el puesto de trabajo.	Siempre alcanza las metas establecidas para el puesto de trabajo.

Calidad del trabajo			
Conocimiento del equipo de trabajo y prontitud en el servicio.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Posee poco dominio en el manejo del equipo de trabajo, por lo que demora mucho en prestar un servicio o realizar una venta.	Posee dominio en el manejo del equipo de trabajo, pero comete varios errores al momento de brindar servicios o efectuar una venta.	Domina de manera eficaz el equipo de trabajo, rara vez comete errores al momento de brindar un servicio o efectuar una venta.	Domina de manera eficiente el equipo de trabajo, ofrece un excelente servicio a los clientes.
Iniciativa y creatividad			
Capacidad propositiva de nuevas ideas que contribuyen al mejoramiento de los procesos y procedimientos del punto de venta.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Carece de capacidad propositiva y mejora de procesos	Posee capacidad propositiva en mejora de procesos y procedimiento, pero no ejecuta las ideas propuestas.	Es propositivo, ejecuta bien las ideas, contribuye en la mejora de procesos y procedimientos del punto de venta	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
Resolución de problemas			
Es la capacidad de analizar una solución, identificar soluciones e implementarlas y alinearlas con los objetivos de la organización.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No sabe identificar e implementar soluciones factibles ante determinadas situaciones.	En algunas ocasiones puede identificar soluciones sin embargo no sabe como implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Sabe identificar soluciones en implementarlas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Altamente capaz de identificar soluciones factibles además de implementar y alinearlas con los objetivos de la empresa.

Trabajo en equipo			
Capacidad que posee el empleado de desarrollar sus funciones interactuando con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Se le dificulta relacionarse con sus compañeros de trabajo.	Logra relacionarse con sus compañeros de trabajo pero no posee capacidad de trabajar en equipo.	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo fomentando el trabajo en equipo.	Posee empatía y capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios.
Confiabilidad			
Es el grado de reserva y confidencialidad con que maneja la información de la empresa y de su trabajo en general			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No es reservado en el manejo de la información relacionada con el trabajo y con la información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es prudente en el manejo de información de su trabajo y de la institución para la cual labora. No comete ninguna indiscreción.	Totalmente e reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, siempre es digno de confianza.
Responsabilidad en el cumplimiento de normas			
Es la capacidad que tiene un empleado de cumplir con las funciones y obligaciones inherentes a su cargo.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Necesita con frecuencia supervisión para que pueda cumplir con sus funciones.	Requiere eventual supervisión para que pueda cumplir con las funciones asignadas.	Requiere eventual supervisión en el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo.	No requiere supervisión para el desempeño de sus funciones.

Relaciones interpersonales y laborales			
Capacidad para mantener la armonía entre compañeros de trabajo, jefes y clientes.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Tiene dificultad con sus jefes y compañeros.	Las relaciones que mantiene con sus jefes y compañeros son aceptables.	Mantiene buenas relaciones con sus jefes y compañeros.	Desarrolla magnificas relaciones con sus jefes y compañeros.
Exhibición y vitrinaje			
Capacidad de exhibir el producto de una forma ordenada y lógica dentro del punto de venta.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No posee ningún criterio para exhibir el producto dentro del punto de venta.	Falta de conocimiento de familias de producto y de estrategias de exhibición.	Mantiene el producto exhibido de una forma correcta dentro de las vitrinas.	Cambia con regularidad la exhibición de productos, lo ordena de forma lógica y ordenada.

Tabla de valoración de rangos

Factor	A	B	C	D
1. Enfoque en servicio al cliente	0	10	20	30
2. Cumplimiento de metas	0	9	18	27
3. Calidad del trabajo	0	8	16	24
4. Iniciativa y creatividad	0	7	14	21
5. Resolución de problemas	0	6	12	18
6. Trabajo en equipo	0	5	10	15
7. Confiabilidad	0	4	8	12
8. Responsabilidad	0	3	6	9
9. Relaciones interpersonales y laborales.	0	2	4	6
10. Exhibición y vitrinaje	0	1	2	3

Calificación por puntos

Excelente	146 a 165 puntos
Muy bueno	110 a 145 puntos
Bueno	55 a 109 puntos
Insatisfactorio	menos de 54 puntos

ANEXO 8. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO C

I. Datos Generales

Nombre del empleado: _____
Cargo: _____
Fecha de ingreso: _____ Área: _____
Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha: _____

II. Evaluación general por parte del jefe inmediato

Enfoque al cliente			
Es el grado del conocimiento del proceso y los procedimientos necesarios para realizar tareas asignadas al puesto de trabajo.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Muestra poco interés por lo que no se logran satisfacer todas las necesidades de los clientes.	Muestra un grado de interés en la atención al cliente, pero no logra cumplir las expectativas de las necesidades del cliente.	Muestra un grado de compromiso y satisfacción para satisfacer las necesidades del cliente.	Mantiene siempre un alto grado de compromiso e interés por lo que se logra satisfacer todas las necesidades del cliente.
Conocimiento del trabajo			
Es el grado de conocimiento del proceso y los procedimientos necesarios para realizar tareas asignadas al puesto de trabajo.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Conoce sus obligaciones y funciones pero no llega a dominarlas.	Conoce sus obligaciones y responsabilidades.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el desempeño de sus labores.	Conoce sus obligaciones y demuestra condiciones exponenciales para el cargo.

Calidad del trabajo			
Conocimiento del equipo de trabajo y prontitud en el servicio.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Posee poco dominio en el manejo del equipo de trabajo, por lo que demora mucho en prestar un servicio o realizar una venta.	Posee dominio en el manejo del equipo de trabajo, pero comete varios errores al momento de brindar servicios o efectuar una venta.	Domina de manera eficaz el equipo de trabajo, rara vez comete errores al momento de brindar un servicio o efectuar una venta.	Domina de manera eficiente el equipo de trabajo, ofrece un excelente servicio a los clientes.
Cumplimiento de metas			
Es la forma metódica y sistemática de realizar el trabajo a fin de darle cumplimiento a los			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No alcanza a cumplir las metas que le son asignadas para el puesto de trabajo.	Se le dificulta cumplir con las metas que le han sido asignadas en el puesto de trabajo.	Siempre logra cumplir con los objetivos y metas asignadas en el puesto de trabajo.	Siempre alcanza las metas establecidas para el puesto de trabajo.
Trabajo en equipo			
Capacidad que posee el empleado de desarrollar sus funciones interactuando con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Se le dificulta relacionarse con sus compañeros de trabajo.	Logra relacionarse con sus compañeros de trabajo pero no posee capacidad de trabajar en equipo.	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo fomentando el trabajo en equipo.	Posee empatía y capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios.

Confiabilidad

Es el grado de reserva y confidencialidad con que maneja la información de la empresa y de su trabajo en general

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
No es reservado en el manejo de la información relacionada con el trabajo y con la información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es prudente en el manejo de información de su trabajo y de la institución para la cual labora. No comete ninguna indiscreción.	Totalmente e reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, siempre es digno de confianza.

Responsabilidad en el cumplimiento de normas

Es la capacidad que tiene un empleado de cumplir con las funciones y obligaciones inherentes a su cargo.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Necesita con frecuencia supervisión para que pueda cumplir con sus funciones.	Requiere eventual supervisión para que pueda cumplir con las funciones asignadas.	Requiere supervisión con eventualidad en el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo.	No requiere supervisión para el desempeño de sus funciones.

Relaciones interpersonales y laborales

Capacidad para mantener la armonía entre compañeros de trabajo, jefes y clientes.

A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
Tiene dificultad con sus jefes y compañeros.	Las relaciones que mantiene con sus jefes y compañeros son aceptables.	Mantiene buenas relaciones con sus jefes y compañeros.	Desarrolla magnificas relaciones con sus jefes y compañeros.

Orden y limpieza			
Capacidad de mantener en optimas condiciones de limpieza y orden el punto de venta.			
A. <input type="checkbox"/>	B. <input type="checkbox"/>	C. <input type="checkbox"/>	D. <input type="checkbox"/>
El punto de venta se mantiene desordenado y sucio, alto riesgo de que ocurra un accidente.	El punto de venta se mantiene limpio mas no ordenado, da mala imagen hacia los clientes.	El punto de venta se mantiene limpio y ordenado.	Se cuidan los mas mínimos detalles de orden y limpieza, las instalaciones dan una buena imagen de la empresa.

Tabla de valoración de rangos

Factor	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo	0	9	18	27
2. Enfoque en servicio al cliente	0	8	16	24
3. Cumplimiento de metas	0	7	14	21
4. Calidad del trabajo	0	6	12	18
5. Trabajo en equipo	0	5	10	15
6. Responsabilidad	0	4	8	12
7. Confiabilidad	0	3	6	9
8. Relaciones interpersonales y laborales	0	2	4	6
9. Orden y limpieza en el punto de venta	0	1	2	3

Calificación por puntos

Excelente	115a 135 puntos
Muy bueno	90 a 114 puntos
Bueno	50 a 89 puntos
Insatisfactorio	menos de 49 puntos

ANEXO 9. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al evaluado:

Con base a la evaluación realizada el empleado merece una calificación:

Excelente: _____ Muy buena _____ Buena: _____ Insatisfactorio: _____

Comentarios: _____

SELLO: _____

Fecha: _____

Firma del evaluador

SELLO: _____

Fecha: _____

Firma del jefe inmediato superior

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO.

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios: _____

ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRAS OBSERVACIONES.

Firma del evaluado