

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Maestría en Administración Corporativa**



**Evaluación de los resultados de la aplicación del modelo actual del desempeño de un grupo  
de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala**  
(Tesis de Maestría)

Licenciada Sonia Carolina Pineda Avila

Guatemala, enero 2015

**Evaluación de los resultados de la aplicación del modelo actual del desempeño de un grupo  
de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala**  
(Tesis de Maestría)

Licenciada Sonia Carolina Pineda Avila (Estudiante)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)

Licda. Ingrid de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, enero 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  
**Vicedecano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0035-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Anabella Cerezo de García, asesora y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Tesis, titulada: "EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE UN GRUPO DE PROMOTORAS DE UNA EMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por la licenciada Sonia Carolina Pineda Avila, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

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

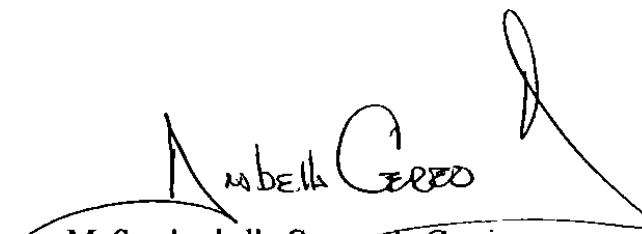
Guatemala, 20 de julio de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación de los resultados de la aplicación del modelo actual del desempeño de un grupo de Promotoras de una Empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Sonia Carolina Pineda Avila**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M. Sc. Anabella Cerezo de Garcia  
~~Asesora~~  
Colegiado No. 13,423

c.c. copia file

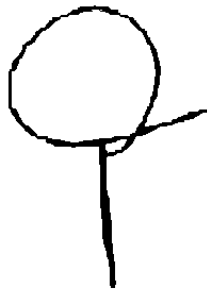
Guatemala, 23 de octubre 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación de los resultados de la aplicación del modelo actual del desempeño de un grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala”**, presentado por la Licenciada Sonia Carolina Pineda Avila, previo a optar al grado Académico de **“Magíster en Administración Corporativas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large circle with a vertical line extending downwards from its bottom center, and a short horizontal line extending to the right from the right side of the circle.

Licda. Ingrid de Núñez  
Revisora

## **Dedico esta Tesis**

**A Dios:** Mi padre del cielo, que me ama por encima de todo, por darme tanta felicidad y bendiciones en mi vida, por ser mi guía, mi consuelo y por permitirme seguir adelante cada día.

**A mis padres:** Angel Obdulio Pineda Godínez (+) mi papito del alma que ya está en el cielo y seguramente está muy orgulloso de mí. A mi mamita hermosa Sonia Elizabeth Avila de Pineda por todo su amor y apoyo incondicional.

A ambos agradezco su esfuerzo y dedicación, gracias por ser los mejores padres, por ser siempre mi ejemplo y mi mayor motivador para seguir adelante. Los amo con todo mi corazón y celebro junto a ustedes este triunfo académico.

**A mi esposo:** Mario Rivas por complementarme, por todo su amor, paciencia, comprensión y por su apoyo incondicional para que pueda alcanzar todas las metas propuestas en mi vida, porque sin él no hubiera alcanzado este éxito académico. Gracias por compartir conmigo este camino y por ser parte esencial de mi vida.

**A mi hermano:** Angel Pineda por siempre creer en mí, por su ayuda y por inspirarme cada día a ser mejor persona y a seguir el camino de Dios.

**A mis familiares y amigos:** Por su apoyo y amor.

Y a mi fiel amiga Nicky por acompañarme y estar siempre conmigo en esta aventura.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
1.1. Reseña histórica de la empresa	1
1.2. Estudios previos	2
1.3. Situación actual	4
<b>Capítulo 2</b>	
2.1. Marco teórico	9
<b>Capítulo 3</b>	
3.1. Metodología de la investigación	24
3.1.1. Problema de la investigación	24
3.2. Objetivos de la investigación	25
3.2.1. Objetivos generales	25
3.2.2. Objetivos específicos	25
3.3. Justificación y límites	25
3.4. Tipo de estudio	26
3.5. Población y muestra	26
3.6. Instrumentos	27
3.7. Procedimiento	29
<b>Capítulo 4</b>	
4.1. Resultados de la investigación	30
4.1.1. Instrumento cuantitativo	30
4.1.2. Instrumentos cualitativos	41



<b>Capítulo 5</b>	
5.1. Análisis e interpretación de los resultados	44
<b>Conclusiones</b>	48
<b>Propuesta</b>	50
Contenido	51
Justificación	52
Objetivo general	52
Objetivo específico	52
Propuesta	52
Evaluación del desempeño	52
Políticas de compensación	55
Capacitación	56
Cronograma	57
Costos	58
<b>Referencias bibliográficas</b>	59
<b>Anexos</b>	63

## **Resumen**

El presente documento “Evaluación de los resultados de la aplicación del modelo actual del desempeño de un grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala”, se originó de la necesidad de mejorar los resultados que brindaba este grupo de trabajadoras a la empresa en estudio, en donde era muy importante determinar si la aplicación del modelo de evaluación del desempeño estaba dando resultados positivos.

En el capítulo 1 de la investigación se hace referencia a la empresa en estudio, su misión, visión, valores, la estructura que posee, presenta la evaluación del entorno interno por medio del análisis de sus fortalezas y debilidades y del entorno externo por medio de las oportunidades y amenazas que presenta la empresa. Además, se hace énfasis en la situación actual del entorno en donde se desenvuelve la compañía.

El capítulo 2 contiene el marco teórico, que permite describir todos los conceptos básicos alrededor del estudio.

En el capítulo 3, se establecen los objetivos generales y específicos que se esperan alcanzar, así como se describen los instrumentos implementados, los cuales consisten en una encuesta y una boleta de observación, ambas dirigidas al grupo total de las 18 promotoras en estudio, así como una entrevista dirigida al grupo gerencial de la empresa.

Definida la metodología de la investigación, se procedió con el trabajo de campo y los resultados se presentan en el capítulo 4, en donde se logró describir la información por medio de gráficas y cuadros que permitieron el análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación.

Luego del análisis, se encontraron hallazgos importantes que permitieron demostrar los resultados obtenidos en el capítulo 5, haciendo énfasis en las áreas de oportunidad que presenta esta empresa con el grupo de promotoras.

Esto permitió la elaboración de las conclusiones de la investigación, las cuales surgieron de los objetivos planteados e identificando también las características del modelo de evaluación del desempeño descritos en el marco teórico del presente documento.

La última parte de la presente investigación, contiene la propuesta que se sugiere implementar para mejorar el modelo actual de evaluación del desempeño aplicado al grupo de promotoras de la empresa en estudio.

## **Introducción**

La presión competitiva ha sido cada vez más fuerte para las empresas, cada vez es más difícil lograr destacar sus productos en el punto de venta.

Los compradores están inundados de factores que influyen sus decisiones de compra y cada vez hay mayores restricciones en los diferentes puntos de venta que permiten destacar a las marcas (por ejemplo: restricción de colocación de material publicitario), es por ello que las promotoras forman un elemento clave para poder colaborar en el incremento de las ventas de una categoría de productos.

Es importante cuidar de todos los detalles del desempeño del grupo de promotoras para que sea un factor diferenciador en el mercado y que puedan recomendar la compra de las marcas de una empresa y a la vez poder maximizar la inversión que una empresa hace a través de este equipo de trabajo.

El principal propósito de esta investigación fue analizar los resultados que se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo de evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, permitieron determinar cuáles son las necesidades tanto de la empresa como del grupo de promotoras para tener una correcta implementación de la evaluación del desempeño y que los resultados influyan positivamente en el rendimiento de la empresa.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña histórica de la empresa:

La empresa en estudio se ubica en la ciudad de Guatemala, fue fundada en el año 1999, pertenece a un grupo de empresas de mercadeo que tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Se ha consolidado como una de las empresas con mayor experiencia en Merchandising y desarrollo de servicios, actualmente presta sus servicios a más de 6,000 puntos de venta en la región centroamericana.

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran:

- Servicio de promotoras
- Implementación de promociones
- Servicios de ruteo
- Servicios de capacitación
- Servicios de merchandising
- Servicios de limpieza
- Servicios de supervisión

El servicio de promotoras es muy importante para la empresa, ya que les permite dar un servicio de diferenciación en los puntos de venta, este grupo forma una parte importante para impulsar las ventas y atraer a potenciales compradores, logrando así aumentar las ventas de la empresa, de ahí surge la importancia de mantener a un grupo motivado y bien preparado.

Lamentablemente, durante el año 2012, muchas promotoras no demostraban un conocimiento completo en el manejo de los beneficios de los productos para poder resaltar la ventaja competitiva de los mismos, por lo que a partir de enero del 2013 se decidieron hacer los siguientes cambios en la empresa:

- Implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño para el grupo de promotoras
- Mejorar los salarios e incentivos al grupo de promotoras
- Mejorar el modelo de capacitación

Durante año 2013 se aplicaron estos cambios y la empresa necesita saber si la evaluación del desempeño se está aplicando de forma correcta y está teniendo resultados positivos con la aplicación de todos estos cambios.

### Estudios previos:

La mayoría de investigaciones sobre evaluación del desempeño, coinciden con que toda empresa necesita mejorar y aplicar lo relacionado al proceso de Evaluación de Desempeño, mediante pautas que aseguren contar con un proceso adecuado que brinde beneficios tanto a los empleados como a la organización.

Como lo detalla R. García (2011) en su Tesis *“Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del municipio Sucre”*, donde el objetivo general es analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre, y menciona que una de las razones más importantes por las que se debe aplicar un modelo de Evaluación del Desempeño es para poder dar a conocer a cada colaborador como es el resultado de su trabajo y lo que opinan sus jefes de sus resultados, así como permite a las empresas estar conscientes del desempeño de sus trabajadores según las actividades que tienen en sus cargos; menciona entre sus principales conclusiones que los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.

Respecto a la empresa en estudio, se aplicó algunos cambios y métodos de evaluación del desempeño al grupo de promotoras, pero nadie conoce, ni se han medido los resultados de dichos cambios, por lo que la presente investigación pretende determinar si el método de evaluación del

desempeño es el correcto y cuáles son los resultados que se obtienen y determinar si es necesario hacer cambios adicionales que permitan mejorar los resultados y poder mejorar la problemática de la empresa.

De acuerdo con A. Montejo (2009) en su Tesis denominada “*Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*”, donde su objetivo general es producir y vender artículos de acuerdo a las expectativas y necesidades de sus clientes, hace referencia a la Evaluación del Desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del trabajador, para poder determinar el grado de productividad y la forma en que se puede mejorar su rendimiento.

Además, menciona la importancia de contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación a los empleados que les permita mejorar y que permita a la empresa remunerar de forma efectiva esos buenos resultados de los trabajadores, y dentro de sus principales conclusiones menciona que la Evaluación del Desempeño es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo, así como sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. De aquí deriva la importancia de conocer si se posee un modelo de evaluación del desempeño correcto.

Herrera, G. (2011) en su Tesis denominada “*Análisis de la evaluación del desempeño en el programa Municipios para el Desarrollo Local- PROMUDEL-ubicado en la ciudad capital*”, donde su objetivo general es realizar un análisis de cómo aplicar la evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local -PROMUDEL, menciona que una evaluación del desempeño bien establecida ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, así como mejora la calidad del trabajo y el resultado de la organización, es por ello que una de sus principales conclusiones es que la evaluación del desempeño tiene como ventaja el permitir conocer el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

El capital humano es lo más importante de una organización ya que las personas con sus conocimientos, habilidades y aptitudes son capaces de impulsar o destruir cualquier organización

según indica J. Iturralde (2011), en su Tesis, *“La Evaluación del Desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010”* en donde el objetivo general es: Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, en donde menciona que tener claridad en el diagnóstico de la aplicación de la Evaluación de Desempeño en una empresa, brinda una herramienta importante a la gestión administrativa de la Alta Gerencia, ya que permite mejorar el desempeño de los trabajadores de una forma oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal, así como permite conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo y hacer los ajustes necesarios de forma inmediata, indicando entre sus principales conclusiones que es muy importante que los empleados conozcan los resultados de su evaluación del desempeño.

Chiavenato, I. (2011), hace referencia a que tanto la persona, como el gerente y la organización son quienes se benefician principalmente en un proceso de Evaluación de Desempeño, por lo que es muy importante tener claridad de la situación actual, de cómo se sienten las Promotoras y si los resultados que están teniendo son beneficiosos para la empresa.

#### Situación actual de la empresa:

La empresa en estudio es una empresa que provee soluciones prácticas y eficientes y que se esfuerza para ofrecer servicios de calidad y se preocupa por mantener altos valores éticos en sus operaciones diarias.

#### Visión:

“Alcanzar la excelencia en sus operaciones por medio del alto grado de compromiso para alcanzar las metas de la empresa, fomentar el entusiasmo y compromiso de todas las partes que integran el proceso de Merchandising”.



## Misión:

“Ser una empresa con alto grado de servicio y con valores que garanticen resultados positivos y eficientes”.

## Valores:

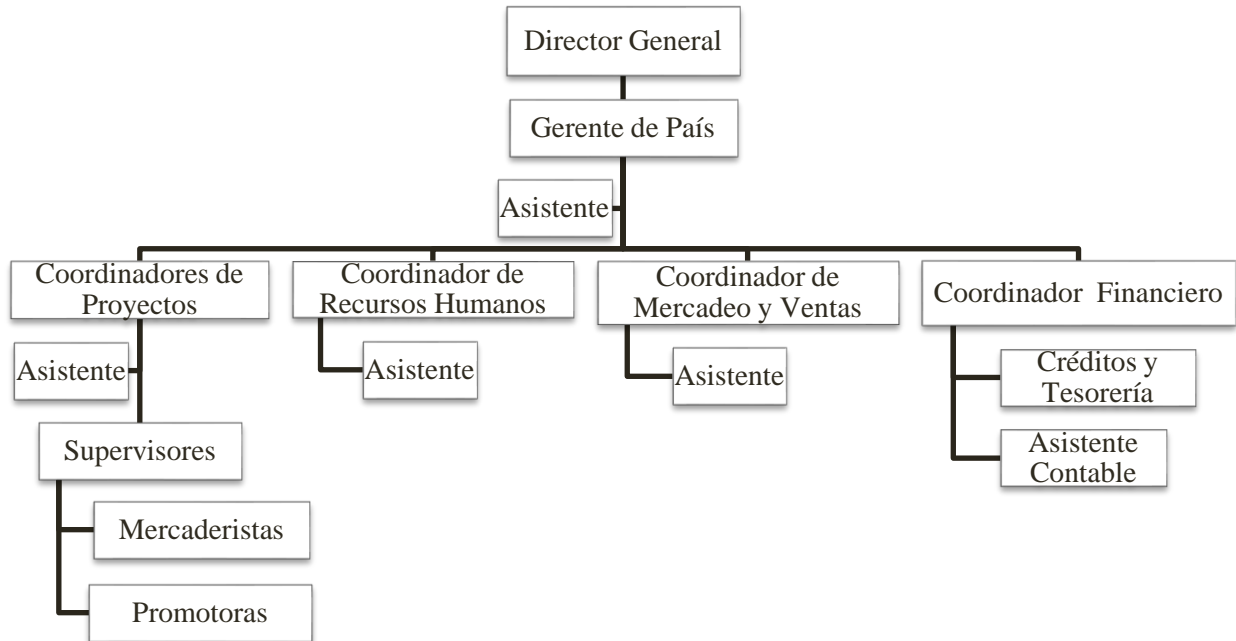
Es una empresa que dentro de sus valores considera muy importante:

- El esfuerzo diario para poder ofrecer un servicio de calidad
- La ética profesional
- La confidencialidad
- La responsabilidad
- La lealtad
- El trabajo en equipo

La estructura organizacional consta de un grupo de promotoras, quienes reportan a un supervisor general que también vela por el desempeño de los mercaderistas de cada punto de venta. Con las mejoras que se hicieron, actualmente las promotoras reportan a un supervisor específico que puede asegurarse que el desempeño de las mismas sea satisfactorio y se asegura de implementar todo el nuevo proceso de evaluación del desempeño que se aplica actualmente.

Ilustración No. 1:

Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014

La empresa está conformada por un director general que maneja al grupo regional, y cada país se encuentra compuesto por un gerente en cada país, quien cuenta con la ayuda de un asistente local con los siguientes reportes directos:

- Coordinadores de proyectos
- Coordinador de recursos humanos
- Coordinador de mercadeo y ventas
- Coordinador financiero

Cada una de las áreas cuenta con un equipo de trabajo y dentro de los proyectos se maneja al grupo de promotoras. Actualmente cuenta con un grupo de 18 personas que impulsan productos de consumo básico en los diferentes puntos de venta.

## Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en estudio:

### Ilustración No. 2:

#### Análisis FODA de la Empresa

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el manejo de promotoras.</li> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Alto grado de servicio.</li> <li>• Experiencia en atención de diferentes puntos de venta.</li> <li>• Experiencia en la logística de supervisión en todo el territorio guatemalteco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin supervisión específica para el grupo de promotoras.</li> <li>• No tenían un plan estructurado de capacitaciones constantes.</li> <li>• No existía una revisión estricta en el perfil de promotoras contratado.</li> <li>• Falta de monitoreo de los resultados del nuevo modelo de Evaluación del desempeño que aplicaron.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de las empresas en obtener diferenciación en el mercado por medio de la eficiencia del grupo de promotoras.</li> <li>• Necesidad de las empresas en mejorar sus ingresos y crecimiento en ventas por medio de la ayuda de un grupo de Promotoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno competitivo, muchas empresas ofrecen este servicio.</li> <li>• Restricciones en los diferentes puntos de venta.</li> <li>• Baja oferta de promotoras al existir muchas empresas requiriendo este servicio y por los horarios que requiere el trabajo.</li> <li>• Baja escolaridad en Guatemala, para obtener personal capacitado que quiera trabajar de esta forma.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, abril 2014

Dentro de las principales fortalezas de la empresa se encuentran la experiencia que posee, lo cual se debe potencializar para dar un servicio con excelencia, es muy importante se ponga en práctica la experiencia que tienen en cuanto a logística de supervisión en todo el territorio guatemalteco, para poderlo aplicar específicamente al grupo de promotoras y poder así mejorar a este grupo de trabajadoras.

La empresa debe poner especial atención en la selección del perfil del personal de promotoras, ya que la oferta es limitada y deben ser estrictos en cuanto al grado de escolaridad contratado, para que la recepción de las capacitaciones se facilite y las promotoras puedan desenvolverse de forma adecuada en los diferentes puntos de venta.

Es muy importante que el ambiente de la empresa sea agradable y que el grado de compensación sea atractivo para poder atraer personal adecuado y se minimice la amenaza de no encontrar personal por los horarios de fin de semana que requiere este trabajo para las promotoras, evitando también la rotación del personal.

Al tener claro el FODA, la empresa puede potencializar sus fortalezas, trabajar en mejorar sus debilidades y sobre todo aprovechar las oportunidades que les permitirá prepararse ante las posibles amenazas que puedan enfrentar.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Para elaborar el marco teórico fue necesario obtener y consultar la literatura y otros documentos pertinentes para el problema de investigación, así como extraer y recopilar de ellos la información de interés.

#### Evaluación del desempeño o de resultados:

Según [www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com) (2010), la evaluación del desempeño la definió como un proceso sistemático y constante que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente la eficacia y eficiencia de los trabajadores en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrando sus puntos fuertes y débiles con objetivo de ayudarles a mejorar.

Por otro lado, según [www.gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com](http://www.gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com) (2012) la evaluación del desempeño consiste en la comparación de las actividades realizadas durante un período determinado por un empleado contra lo que la empresa en la que trabaja establece como ideal para el puesto de trabajo, las especificaciones ideales son establecidas en la descripción y especificación del puesto. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

También puede definirse de acuerdo a [www.slidehare.net](http://www.slidehare.net) (2013), como el sistema que nos proporciona la revisión y evaluación constante del desempeño de un puesto individual o grupo de puestos. El propósito de hacer una evaluación de desempeño es mejorar la efectividad de la organización.

Según Byars & Rue (2008), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de Resultados, es un proceso cuyo objetivo es determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y que permita la retroalimentación.

En conclusión, revisando las diferentes definiciones de la evaluación del desempeño, se pudo determinar que es una metodología, una medición o una herramienta que se utiliza en las empresas para evaluar, de manera objetiva, a los colaboradores en cada uno de sus puestos, de acuerdo a lo que dichas empresas esperan de cada uno de ellos y de las funciones asignadas o el perfil de cada puesto evaluado, con el principal objetivo de mejorar los resultados del recurso humano. Es un proceso que debiera realizarse de manera periódica (anual o semestral) para poder alinear las expectativas de la empresa con los resultados obtenidos de cada uno de los colaboradores.

### Métodos de evaluación de desempeño:

Según Werther W., & Davis K. (2008, pp. 313-331), la evaluación del desempeño requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor y menciona los siguientes métodos disponibles para la evaluación:

### Métodos de evaluación con base en el pasado:

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de basarse sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ha pasado. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

#### Escalas de puntuación:

Posiblemente es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño, posee diversas ventajas, como la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; también posee desventajas como que es posible que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.

#### Listas de verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, éstos

permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se encuentran la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano.

Método de selección forzada/obligatoria:

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

Método de registro de acontecimientos notables:

El método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador lleve una bitácora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación

Este método es útil para proporcionar realimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes, sin embargo, gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual:

Usan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de

distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de distribución de puntos:

A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Evaluación comparativa:

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Las formas más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Método de verificación en el campo:

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Método de establecimiento de categorías:

El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.



Método de distribución forzosa/obligatoria:

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Método de comparaciones pareadas:

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:

Se centran en el desempeño venidero. Mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.

Administración por objetivos:

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Evaluaciones psicológicas:

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Centros de evaluación:

Constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Escala de gráficas o por conceptos:

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Existen tres tipos:

- a) Escalas gráficas continuas: En este tipo de escala solamente están definidos los extremos.
- b) Escalas gráficas semicontinuas: Consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- c) Escalas gráficas discontinuas: En esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada.

Evaluación 360°:

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja se deriva en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo.

## Parámetros de desempeño: benchmarking

Según Werther W., & Davis K. (2008, p.307), “Para realizar una evaluación del desempeño se requiere definir los parámetros del desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas. Estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa establecer medidas o comparaciones.”

El término benchmarking, indica que se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización, para ser efectivos, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto, no pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

También indica que la evaluación del desempeño requiere de mediciones del desempeño, para poder calificar cada labor, comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

## Ventajas de la evaluación del desempeño:

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño se pueden mencionar:

- Evaluar a los colaboradores en las funciones que desempeñan
- Evaluar la calidad y la excelencia con la que desempeñan las funciones los colaboradores
- Mejorar el desempeño de los colaboradores
- Establecer metas y objetivos alcanzables para cada uno de ellos
- Determinar y clarificar las expectativas de la empresa de cada uno de los puestos a evaluar
- Determinar las fortalezas de cada uno de los colaboradores en relación a sus puestos

De acuerdo a Werther W. & Davis K. (2008: p.303), la evaluación del desempeño también tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional: La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de Recursos Humanos.
- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos problemas.
- Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de Recursos Humanos pueda prestar ayuda al empleado.

#### Desventajas de la evaluación del desempeño:

De acuerdo a Werther W., & Davis K. (2008, pp. 310-313), más que desventajas la evaluación del desempeño posee desafíos, entre los que se pueden mencionar:

- Elementos legales:

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de una

organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

- Prejuicios del evaluador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encontraron:

- ✓ Elementos subjetivos
- ✓ Error por tendencia al promedio
- ✓ Permisividad e inflexibilidad
- ✓ Elementos culturales
  - ✓ Prejuicios personales

- Elementos subjetivos:

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- Error por tendencia al promedio:

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- Permisividad e inflexibilidad:

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

- Elementos culturales:

Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, es probable, en ocasiones casi inevitable, que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

### Promotoras:

De acuerdo a Escudo, G. (2013) Grupo Promoting, la Promotora o Impulsadora es una persona entrenada para las ventas y es la encargada de acercar el producto al consumidor, mostrando todas sus ventajas y beneficios, impulsando la venta del mismo, manteniendo siempre una postura correcta dentro del establecimiento.

Se encontró esta actividad como de mucha importancia para las empresas, ya que su finalidad fundamental consiste en que este grupo de personas dominen las características y beneficios de los productos para poder crear un impacto positivo en los potenciales compradores de determinada categoría de productos, logrando así el aumento de las ventas, brindando un impacto positivo en los resultados financieros de la empresa.

Las actividades y presencia de este grupo de promotoras se encontró como muy importante, ya que según Rivera, J. & de Garcillán, M. (2007), indicó que muchas veces las ventas de un producto toman fuerza por la promoción del mismo, ayuda a mejorar la imagen de la marca y fideliza a los consumidores, lo cual vuelve muy importante al convencimiento que las promotoras logren sobre el producto que están ofreciendo al mercado.

### Objetivo:

Según Significado de un Objetivo. (2014, 4 de marzo). Recuperado de <http://www.significados.info/objetivo>, los Objetivos son finalidades que una empresa expresa como expectativas a alcanzar en el futuro, determina el tipo de estrategia y estructura que se seguirá y significa el fin al que se desea alcanzar, la meta que se pretende lograr.

El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el

propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, o como el fin específico que se quiere alcanzar.

Es muy importante cumplir con la claridad las características que un objetivo requiere, según Blog de Word Press (2009), en donde se indica que un objetivo debe contar con dos componentes claros:

- 1) Un volumen específico (cantidad) asignable a una actividad, departamento o persona.
- 2) Un lapso de tiempo en el cual el objetivo se logrará, o incluso podrá superarse.

Además, indicó que los verdaderos objetivos cuentan con las siguientes características:

- Debe ser medible en el tiempo
- Debe ser realista
- Deber ser alcanzable
- Debe ser claro
- Debe ser verificable
- Debe ser específico

### Outsourcing:

De acuerdo a De Gerencia (2014, 4 de marzo). Recuperado de [www.degerencia.com/tema/outsourcing](http://www.degerencia.com/tema/outsourcing), el término outsourcing se refiere al proceso cuando una empresa contrata a otra para realizar alguna tarea propia de la empresa, generalmente se utilizan para disminuir costos, mejorar eficiencias y de esa forma poder dedicarse a las actividades que forman parte principal de su negocio.

Según el Programa electrónico e-economic International (2013), existen varias ventajas y desventajas en la utilización de una empresa subcontratada de forma externa para el manejo de estas actividades, entre las que se encontraron:

#### Ventajas:

- Al contratar a una empresa más especializada en una tarea, ésta se realiza de forma más automática ahorrando costos.

- Controlar fácilmente tareas muy complejas que necesitarían una gran inversión de capital si la misma empresa las desarrollara por su cuenta.
- Mayor seguridad de obtener un buen resultado

Desventajas:

- Muchas veces la empresa contratada no comparte la cultura de la empresa.
- Esta nueva empresa no conoce a los trabajadores, ni la forma de trabajo.
- No hay un compromiso moral de un trabajo bien hecho, dado que es una subcontratación, es decir, no forman parte de la empresa al no existir identidad con la misma.

Merchandising:

De acuerdo a Palomares, R. (2009), el Merchandising consiste en dar a conocer sus productos en el punto de venta de forma eficaz, tomando en cuenta la publicidad en cada lugar para obtener resultados de venta y manteniendo satisfecho a su grupo objetivo.

Además, menciona las siguientes funciones para el Merchandising:

- Diseño de empaques atractivos
- Diseño de publicidad en el punto de venta
- Supervisión en el punto de venta
- Mantener buenas relaciones entre los componentes del canal

Por otro lado, según Castro, E., Landa, F. & Navarro A. (2006), el Merchandising forma un conjunto de técnicas y herramientas que ayudarán a mejorar los resultados comerciales en un lugar de venta.

Perfil de puesto:

Según Armstrong. (2014, 4 de marzo). Sistema integral para la evaluación del personal. Recuperado de <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php>, los perfiles de puesto existen para tener claridad de las principales funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo que forman parte de una organización



empresarial, con ello se asegura que los objetivos de la empresa se cumplan. Indica que es muy importante conocer los requisitos y cualidades que una persona debe cumplir para llevar a cabo de forma exitosa sus tareas. El perfil de puestos permite:

- Desarrollar objetivos de desempeño para cada puesto de la organización
- Poder tener claridad en las entrevistas a llevar a cabo
- Seleccionar al mejor personal
- Calificar y evaluar al personal de acuerdo a los requisitos solicitados

### Sistema de remuneración o de compensación:

De acuerdo a Polilibros. (2014, 4 de marzo). Recuperado de [http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm](http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm), un sistema de remuneración se refiere al rendimiento que un trabajador obtiene como resultado de su trabajo, la cantidad remunerada se obtiene de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo que lleva a cabo en una empresa.

Este es uno de los factores de mayor importancia para mantener al personal motivado y una de las razones principales por las que el personal permanece en una empresa.

### Capacitación y entrenamiento:

De acuerdo a Siliceo, A. (2006: p.25), la capacitación se define como “Una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, también menciona que la capacitación permite al colaborador desempeñar bien sus funciones y ayuda a alcanzar las necesidades reales de la empresa, es una función educativa que satisface las necesidades actuales y ayuda a estar preparados ante las necesidades futuras de una empresa, por medio de la educación, preparación y obtención de habilidades del personal con el que cuenta una organización. Parte del problema encontrado en la empresa en estudio, era la falta de conocimiento real de las características y beneficios del portafolio de productos que la empresa ofrece. Esto resultaba en una verdadera desventaja para el grupo de promotoras, ya que no podían orientar al consumidor con un manejo real de la información de los productos y al

realizarse a las promotoras exámenes sobre el manejo del portafolio de sus productos, los resultados no fueron satisfactorios en un inicio.

### **Clima laboral:**

Para Chiavenato, I. (2011), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización. El clima laboral influye en la conducta de los trabajadores y puede marcar la diferencia entre empresas.

En este caso el clima laboral para las promotoras no era bueno, el personal no se encontraba motivado por varias razones:

- El grupo no tenía retos y objetivos claros
- No poseían incentivos para aumentar sus esfuerzos y lograr más ventas
- No poseían conocimiento claro de los productos que estaban impulsando y ofreciendo a los compradores

### **Supervisión:**

Según Amundarain, A. (2014), la supervisión tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente al personal, además menciona las siguientes ventajas de llevar a cabo esta actividad de forma periódica:

- Mejora la productividad de los colaboradores
- Ayuda a maximizar el uso de los recursos de la empresa
- Alcanzar la rentabilidad de cada actividad implementada
- Desarrollar al personal de forma completa
- Monitorear actitudes
- Ayudar a mejorar las condiciones laborales

### **Productividad:**

Según Cabral, S. (2014), la productividad se puede definir como la relación entre la cantidad de

bienes o servicios producidos, en relación con la cantidad de recursos usados y en términos de empleados se refiere al rendimiento que las personas brindan en su lugar de trabajo.

## Capítulo 3

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1. Problema de la investigación

Existía una presión competitiva muy fuerte para la empresa en lograr destacar sus productos en el punto de venta.

Los compradores estaban inundados de factores que influían sus decisiones de compra y cada vez tenían mayores restricciones en los diferentes puntos de venta para destacar a las marcas (por ejemplo: restricción de colocación de material publicitario), es por ello que las promotoras eran necesarias y formaban parte clave para poder colaborar en el incremento de las ventas de una categoría de productos.

La empresa en estudio, ubicada en la Ciudad de Guatemala, contaba con un grupo de promotoras que promovían sus productos en diferentes puntos de venta, según información brindada por personal de la empresa, se notaba una falta de compromiso, muchas no demostraban un conocimiento completo en el manejo de los beneficios de los productos para poder resaltar la ventaja competitiva de los mismos.

A la vez, no existía proactividad en el equipo para poder atraer la atención de los consumidores que pasan por la góndola y muchas veces las promotoras no estaban en su lugar de trabajo y no cumplían con sus horarios, lo cual no ayudaba a incrementar las ventas de la categoría.

En el punto de venta con frecuencia se miraba que las promotoras no entregaban de forma constante y enérgica todo su esfuerzo para explicar los beneficios de los productos y no impulsaban las ventas, además, se veía un desconocimiento en el manejo de la información de los productos.

En general parecía un grupo de promotoras desmotivado y que no estaba utilizando técnicas de venta para poder lograr el objetivo para el cual fueron contratadas. Es por ello que durante el 2013 en la empresa se hicieron algunos cambios para mejorar la evaluación del desempeño de este grupo de promotoras y se desea entender si se lograron cambios y resultados positivos y con base en el marco referencial se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo del desempeño implementado al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala?

### 3.2. Objetivos de la investigación

#### 3.2.1. Objetivo general

Analizar los resultados que se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo de evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala.

#### 3.2.2. Objetivos específicos

- Determinar si se está aplicando el modelo de evaluación de desempeño de las promotoras en forma correcta.
- Evaluar si se está implementando el control de los resultados del trabajo de las promotoras.
- Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos y motiva la mejora de la productividad del grupo de promotoras de la empresa.
- Evaluar si la nueva política de compensación es efectiva o si existe la necesidad de mejorarla para motivar al grupo actual de promotoras.
- Establecer si el método de evaluación del desempeño y las capacitaciones actuales están funcionando.
- Evaluar el conocimiento de las promotoras en cuanto al portafolio de productos que maneja la empresa.
- Elaborar una propuesta de mejora en base a los resultados de la evaluación.

### 3.3. Justificación y límites

#### 3.3.1. Justificación

Es importante determinar si el modelo nuevo implementado durante el primer semestre del 2013 se está aplicando en la empresa, determinar si ha tenido resultados positivos y/o la evaluación del desempeño que se está aplicando al grupo de promotoras tiene resultados positivos, o determinar si es necesario implementar más cambios para lograr tener un equipo eficiente, lo cual es parte de

la misión de esta empresa, ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 3.3.2. Alcances y límites

La investigación se realizó en las 18 tiendas donde laboran todas las promotoras y se llevó a cabo durante el primer semestre del 2014.

### 3.4. Tipo de estudio

El presente investigación fue de tipo descriptivo y de acuerdo a Achaerandio, L. (2010), la investigación descriptiva es la que tiene como objetivo describir como aparecen los fenómenos, se hacen por medio de encuestas o mediante el estudio de documentos y describe de forma sistemática las características de una población, situación o área de interés, tuvo como objetivo llegar a conocer los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de la empresa en estudio, ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 3.5. Población y Muestra

En el estudio no se determinó una muestra, ya que la población era muy pequeña, por lo que se hizo un censo poblacional, en donde se entrevistó al total del grupo de 18 promotoras y al total del grupo de Gerencia que está encargado de dirigir a las promotoras.

#### Sujeto No. 1

El grupo de 18 promotoras de una empresa de Merchandising ubicada en la ciudad de Guatemala, encargadas de impulsar los productos de la empresa para generar ventas, cuya responsabilidad es mantenerse frente a la góndola de la tienda asignada, tener un conocimiento amplio y buen manejo de los productos que impulsan para lograr generar ventas. Las promotoras tienen un puesto de nivel operativo y reportan directamente a un supervisor de promotoras, quien reporta al coordinador de proyectos y quien a su vez reporta al gerente general de la empresa.

Las promotoras son un grupo de mujeres entre los 18 a 30 años, con buena presentación, ya que su imagen debe de ser agradable para poder abordar más fácilmente a los y las potenciales compradores.

En cuanto a la formación académica, deben ser graduadas de nivel diversificado y preferiblemente con estudios de los primeros años de la Universidad y es deseable que tengan por lo menos un año de experiencia en puestos similares.

## Sujeto No. 2

Se refiere al grupo de gerencia y de manejo de las promotoras, que está conformado por el gerente de país, el coordinador de proyectos y el supervisor de promotoras, quienes están encargados de dirigir al grupo e implementar la evaluación del desempeño de las mismas.

### 3.6. Instrumentos:

#### Cuantitativos:

Encuesta conformada por 19 preguntas cerradas y de las cuales 14 preguntas solicitaban incluir una justificación para poder entender mejor los resultados. Dicha encuesta estaba dirigida a alcanzar los siguientes objetivos:

- Determinar si se está aplicando el modelo de evaluación de desempeño de las promotoras de forma correcta.
- Evaluar si está implementando el control de los resultados del trabajo de las promotoras.
- Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos y motiva la mejora de la productividad del grupo de promotoras de la empresa.
- Evaluar si la nueva política de compensación es efectiva o si existe la necesidad de mejorarla para motivar al grupo actual de promotoras.
- Establecer si el método de capacitaciones actuales están funcionando.

#### Cualitativos:

Boleta de comprador secreto:

Este instrumento fue dirigido para alcanzar los siguientes objetivos con el grupo de 18

promotoras en estudio:

- Evaluar el conocimiento de las promotoras en cuanto al manejo del portafolio de productos que maneja la empresa.

Está conformada por dos partes, la primera parte constaba de observación directa a cada una de las promotoras del grupo en estudio, constaba de 5 observaciones, las primeras 3 observaciones estaban dirigidas para evaluar el cumplimiento de los lineamientos que se requerían en la empresa y las últimas 2 observaciones estaban dirigidas para evaluar la presentación del personal. La segunda parte requería de acercamiento, abordaje y evaluación al grupo en estudio, constaba de 7 enunciados que permitían evaluar el conocimiento de los productos que manejaban, así como la proactividad de las 18 promotoras que conformaban el grupo en estudio, siendo calificadas como “excelente, regular o malo”.

Entrevista:

Dirigida al gerente de país, al coordinador de proyectos y al supervisor de promotoras, constaba de 11 preguntas abiertas con el objetivo de entender la perspectiva de la empresa en cuanto a los resultados obtenidos a la fecha con la aplicación del nuevo modelo de evaluación del desempeño y determinar las mejoras o cambios que se requieren para lograr tener un modelo eficiente.



### 3.7. Procedimiento

El procedimiento implementado en la presente investigación se llevó a cabo de la siguiente forma:

Actividad	2013												2014						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Definición del tema de investigación	■																		
Elaboración de antecedentes		■	■																
Investigación de la empresa		■	■	■															
- Visión				■															
- Misión				■															
- Valores				■															
- Organigrama				■															
- Situación organizacional				■															
Determinación de FODA				■															
Elaboración del marco teórico					■	■	■												
Elaboración de objetivos								■	■										
Elaboración de instrumentos									■										
- Prueba piloto de instrumentos										■	■	■							
- Mejora de instrumentos										■	■	■							
Trabajo de campo													■	■	■	■	■	■	■
- Encuestas																	■	■	■
- Boletas de observación																		■	■
- Entrevistas																			■
Análisis de los resultados																	■	■	■
Elaboración de conclusiones																			■
Elaboración de propuesta																			■

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Capítulo 4

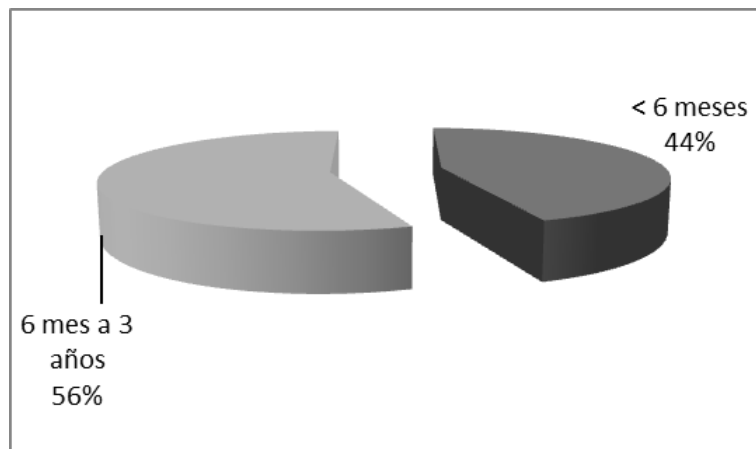
### 4.1. Resultados de la investigación

#### 4.1.1. Instrumento cuantitativo

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la Encuesta realizada al grupo de promotoras en estudio, la cual fue llevada a cabo en el mes de abril del 2014:

Ilustración No. 3

Gráfica 1: tiempo de laborar en la empresa



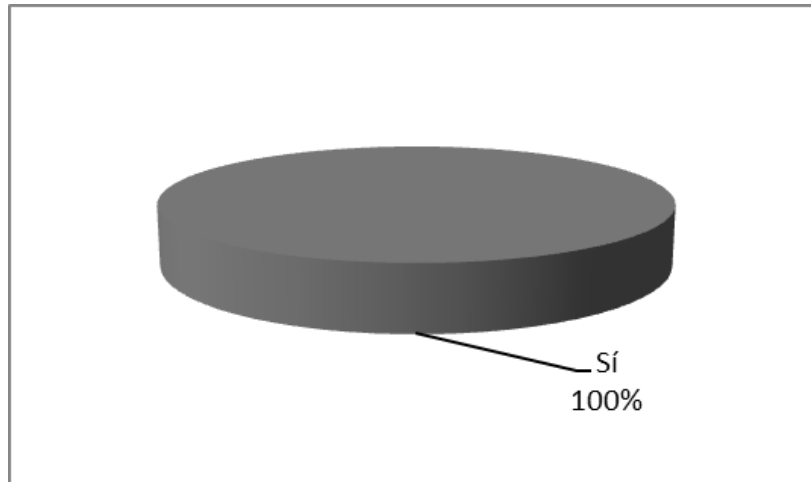
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Del total de promotoras encuestadas, 10 llevan de 6 meses a 3 años de laborar en la empresa y solamente 8 personas tienen menos de 6 meses de trabajar en este lugar, siendo un grupo de promotoras en su mayoría experimentado.

Ilustración No. 4

Gráfica No. 2: claridad en objetivos y de lineamientos a seguir



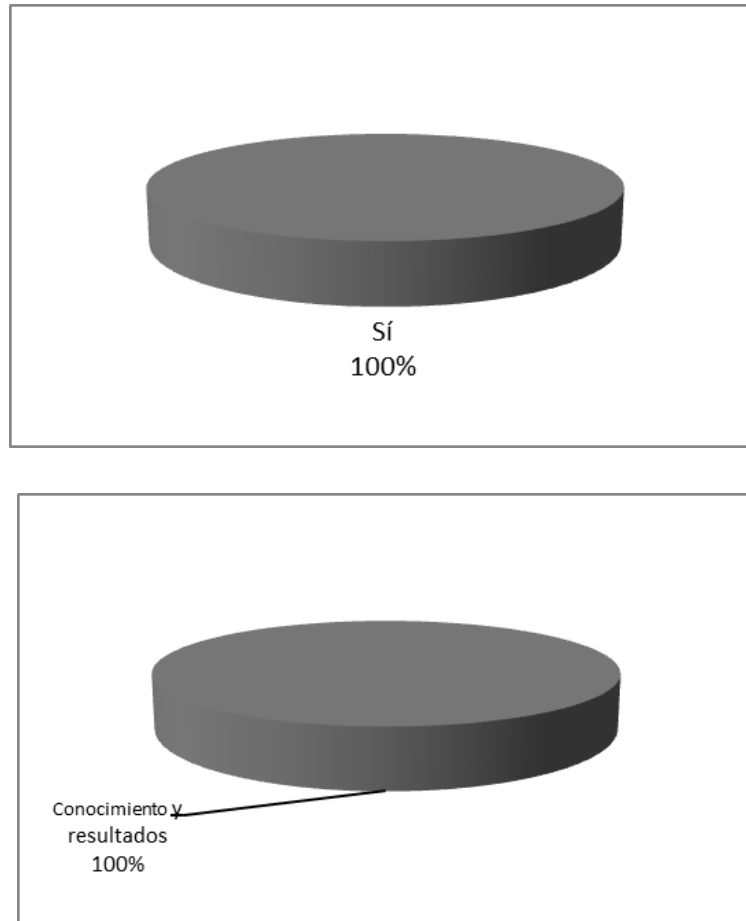
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Todas las promotoras encuestadas indicaron que tienen claridad en los objetivos y lineamientos que deben seguir en su trabajo.

Ilustración No. 5

Gráfica No.3: existencia de calificación de los resultados de su trabajo y forma de evaluación de su trabajo



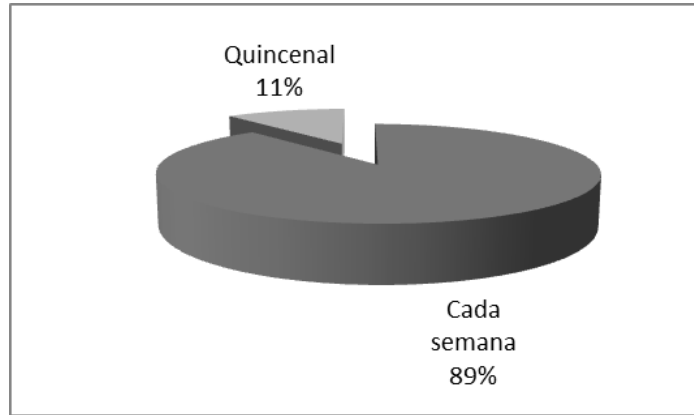
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Todas las promotoras encuestadas indicaron que sí existe una evaluación de su trabajo por medio de preguntas sobre el conocimiento de los productos de la empresa y de los resultados en la tienda en donde trabajan.

Ilustración No. 6

Gráfica No.4: frecuencia de evaluación de trabajo



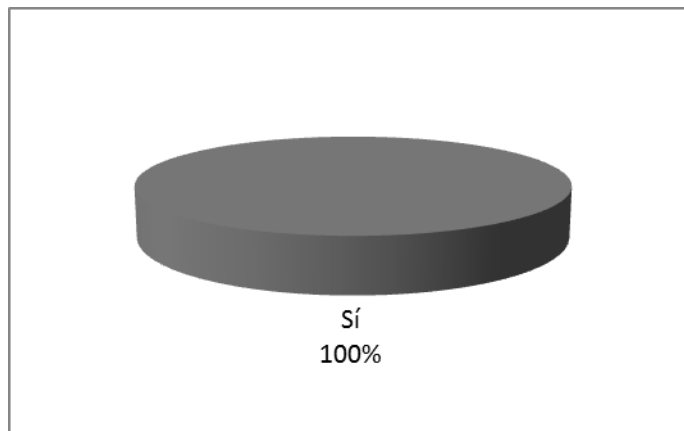
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

16 promotoras indicaron que su trabajo es evaluado de forma semanal, mientras que solamente 2 mencionaron que son evaluadas de forma quincenal.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 5: existencia de retroalimentación del trabajo



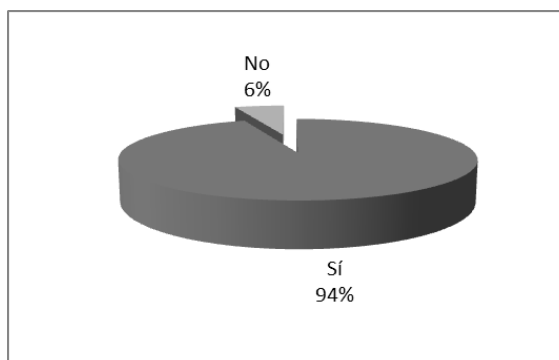
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Todas las promotoras indicaron que en la empresa les dan retroalimentación de su trabajo.

### Ilustración No. 8

Gráfica No. 6: comodidad con método actual de evaluación



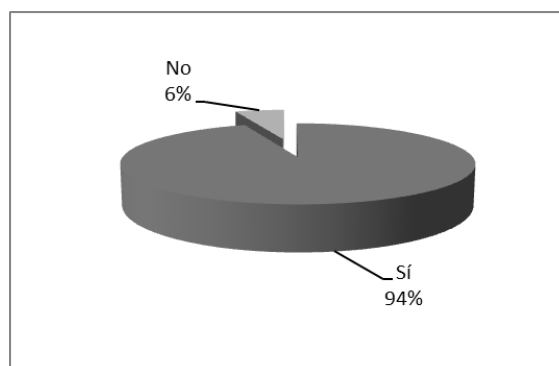
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Solamente una promotora encuestada indicó que no se siente cómoda con el método de evaluación que se implementa actualmente en su trabajo, debido a la supervisión dura que tienen y calificación injusta de su trabajo. El resto de promotoras indicó estar cómoda con el método de evaluación utilizado.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 7: ayuda la evaluación a implementar su trabajo



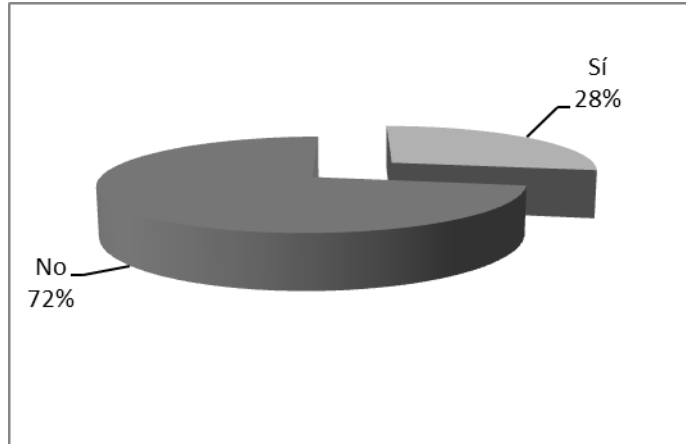
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

17 promotoras indicaron que sienten que la evaluación de su trabajo les ayuda a dar mejores resultados en sus labores, solamente una promotora indicó que no le ayuda.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8: deseo de cambio en el método de evaluación



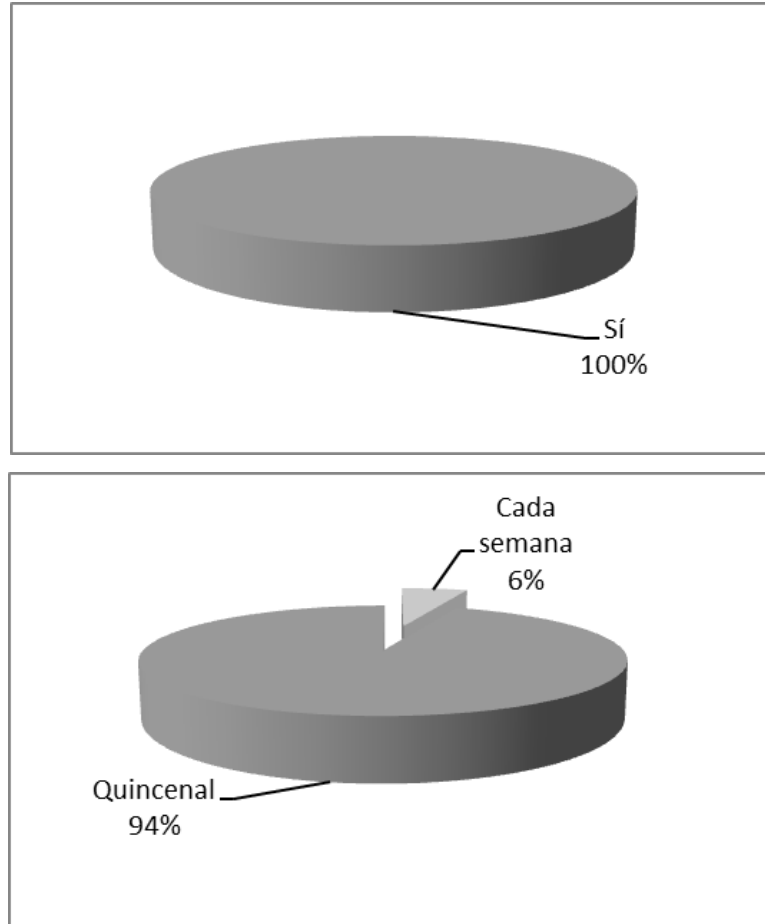
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Del total de promotoras encuestadas, solamente 5 indicaron que les gustaría algún cambio en el método de evaluación que se utiliza actualmente, mientras que 13 indicaron estar cómodas con el método utilizado.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 9: reciben capacitación y frecuencia de capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2014

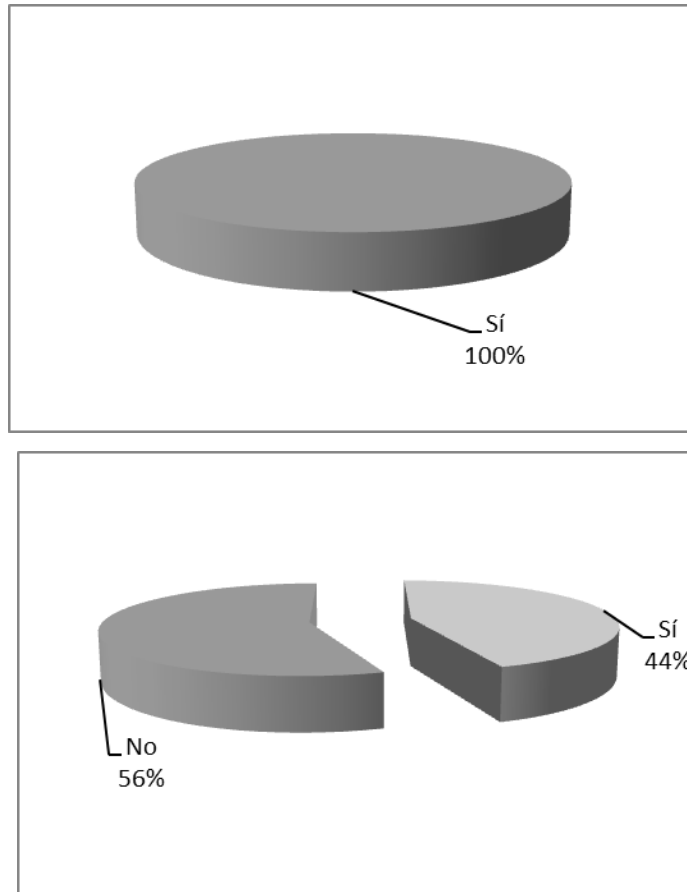
Base: 18 encuestados

Todas las promotoras indicaron que sí reciben capacitaciones sobre los productos que ofrece la empresa. 17 promotoras indicaron que reciben las capacitaciones de forma quincenal, mientras que solamente 1 informó recibirlas de forma semanal.



Ilustración No. 12

Gráfica No. 10: conformidad con la forma de capacitación y cambios en la forma de capacitación



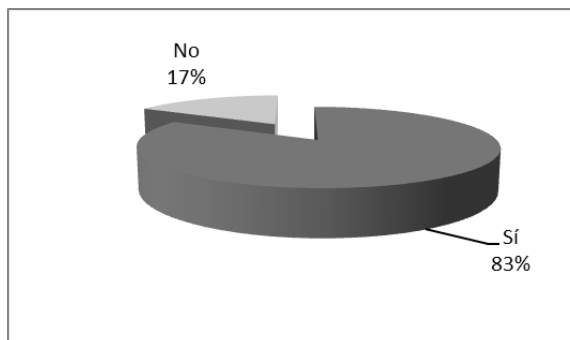
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Todas las promotoras indicaron estar conformes y contentas con la forma en que son capacitadas actualmente, 10 de las promotoras encuestadas indicaron que no cambiarían nada en la forma en que reciben las capacitaciones, mientras que 8 indicaron que sí cambiarían la forma de implementarlas, solicitando que se les entregue folletos informativos para estudiar en casa y que puedan conocer físicamente los productos de la empresa para poder ofrecerlos con mayor seguridad, así como que sean más dinámicas las capacitaciones.

### Ilustración No. 13

Gráfica No. 11: herramientas actuales dan seguridad para trabajar



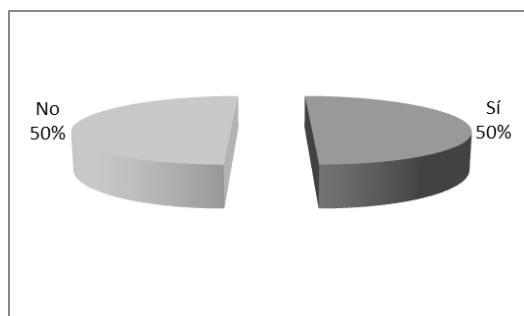
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

Del total de promotoras encuestadas, 15 indicaron sentirse seguras para poder llevar a cabo satisfactoriamente sus labores y solamente 3 promotoras indicaron no sentirse seguras por no haber probado antes los productos y por necesitar mayor material de apoyo para usar en las tiendas.

### Ilustración No. 14

Gráfica No. 12: recepción de algún incentivo adicional al salario base



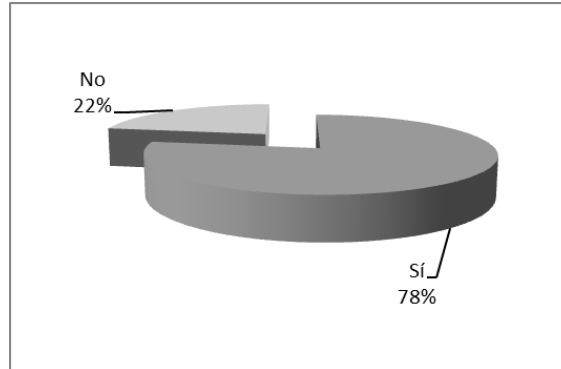
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

8 promotoras indicaron que actualmente reciben incentivos adicionales a su salario base, como tarjetas de regalo y bonificaciones mensuales, mientras que 8 indicaron que no reciben nada adicional.

### Ilustración No. 15

Gráfica No. 13: buscan algún incentivo diferente



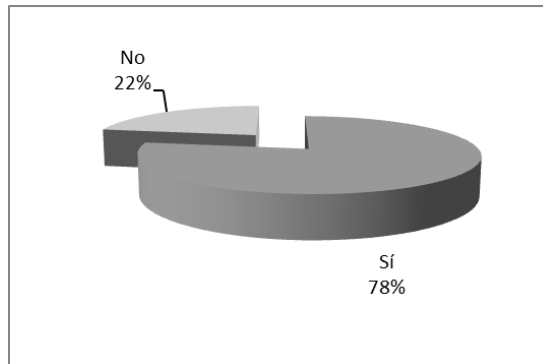
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

14 promotoras indicaron que sí les gustaría recibir algún incentivo adicional a los que reciben actualmente y solamente 4 indicaron estar conformes con la situación actual.

### Ilustración No. 16

Gráfica No. 14: existencia de motivación actual



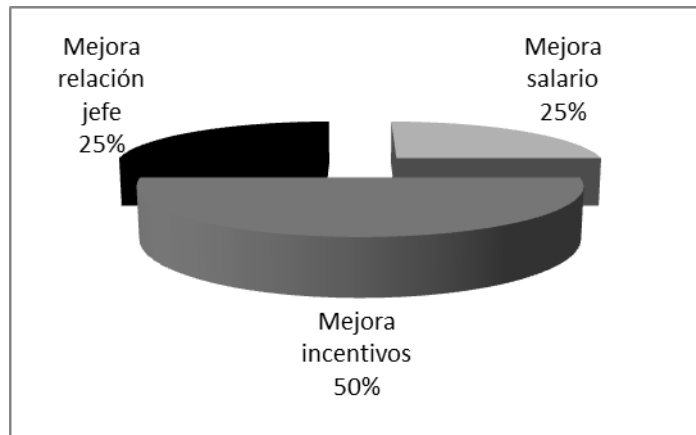
Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 18 encuestados

14 promotoras indicaron que se sienten motivadas en su trabajo, mientras que solamente 4 indicaron no estar contentas debido a los aspectos relacionados con sus incentivos y con su jefe inmediato.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 15: elementos para sentirse motivadas



Fuente: Elaboración propia, 2014

Base: 4 encuestados

De las 4 promotoras que no están motivadas actualmente, 2 indicaron que estarían motivadas si mejoraran sus incentivos, 1 si mejorara la relación con su jefe inmediato y 1 si mejorara su salario.

#### 4.1.2. Instrumentos cualitativos

Se presentan los resultados obtenidos de la boleta de observación realizada al grupo de promotoras en estudio, la cual fue llevada a cabo en el mes de abril del 2014:

Ilustración No. 18

	<b>Boleta de Observación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Evaluar cumplimiento de lineamientos</b>		
1	Está ubicada en la góndola correcta	Todas las Promotoras se encontraron en la góndola correcta.
2	Estaba en su lugar de trabajo	De las Promotoras observadas, 16 Promotoras estaban en su lugar de trabajo y 2 fueron calificadas de forma regular debido a que en el momento de la visita no se encontraban en su lugar de trabajo, aunque llegaron a los minutos de estar observando.
3	Es proactiva abordando clientes	15 Promotoras se observaron que abordaban a los clientes de forma proactiva, mientras que 3 Promotoras fueron calificadas de forma regular porque esperaron algunos minutos antes de abordar a los clientes y no mostraron proactividad inmediata.
<b>Evaluar presentación personal</b>		
4	Utiliza el uniforme completo	De las 18 Promotoras observadas todas utilizaban el uniforme completo.
5	Luce limpia y arreglada	De las 18 Promotoras observadas todas lucían limpias y arregladas.
<b>Evaluar conocimiento de productos y proactividad</b>		
6	Abordaje rápido al acercarse a la góndola	De todas las Promotoras, 14 mostraron un abordaje excelente a los clientes, 3 abordaron de forma regular y solamente 1 demostró un mal desempeño en el abordaje a los clientes.
7	Está siguiendo los scripts	15 de las Promotoras demostraron seguir de forma excelente los scripts de los productos que ofrecen y 3 los siguieron de forma regular.
8	Conoce las características y componentes de los productos	Todas las Promotoras conocían de forma excelente las características y componentes de los productos que ofrecían.
9	Está impulsando el producto prioritario	Todas las Promotoras se encontraban impulsando el producto solicitado y prioritario para la empresa.
10	Sabe qué responder cuando preguntan de la competencia	16 de las Promotoras fueron calificadas de forma excelente en cuanto al manejo de respuestas sobre los productos competitivos, mientras que solamente 2 fueron calificadas de forma regular porque no pudieron responder satisfactoriamente.
11	Impulsa el régimen completo de productos	15 de las Promotoras fueron calificadas de forma excelente, debido a que impulsaron el régimen completo de productos, mientras que 3 fueron calificadas de forma regular porque solamente impulsaron algunos productos.
12	Es convincente y persuasiva en la recomendación	14 de las Promotoras fueron calificadas de forma excelente, debido a que demostraron ser convincentes y persuasivas al abordar a los clientes, 3 fueron calificadas de forma regular y solamente 1 no demostró un buen rendimiento, por lo que fue calificada de forma mala

Fuente: Elaboración propia, 2014

También se llevó a cabo una Entrevista dirigida al Gerente de País, al Coordinador de Proyectos y al Supervisor de Promotoras, en donde se obtuvieron los siguientes resultados presentados en la siguiente matriz de sentido:

Ilustración No. 19

#	Pregunta	Gerente de País	Coordinador de Proyectos	Supervisor de Promotoras	Observaciones
1	¿A partir de cuándo se han hecho cambios en el método de evaluación del desempeño utilizado con el grupo de promotoras?	Enero 2013	Enero 2013	Enero 2013	Todos coinciden con la fecha de implementación del nuevo modelo de evaluación del desempeño
2	En su opinión ¿Los cambios aplicados son positivos y motivaron a mejorar la productividad del grupo de promotoras?	Sí son positivos ya que las mantiene capacitadas todo el tiempo lo que hace que tengan mejores resultados	Sí, las promotoras están más enfocadas y conocen los puntos a mejorar.	Sí	Los 3 concuerdan con que los cambios aplicados han sido positivos.
3	¿Cree que las nuevas políticas de compensación son efectivas o deben ser mejoradas?	Son efectivas, pero se pudieran mejorar si se coloca un incentivo variable al salario.	Sí, las promotoras están satisfechas por los incrementos de salario.	Sí son efectivas ya que motivan al personal.	Todos piensan que las políticas de compensación son efectivas para motivar al grupo, sin embargo el gerente opina que podría incluirse un incentivo variable para tener mejores resultados a los actuales.
4	¿Cómo se les transmiten a las promotoras los objetivos que deben de alcanzar y por los que serán evaluadas?	Mensualmente se les informan los objetivos en las reuniones.	Mensualmente, en cada reunión se les informa de las prioridades, objetivos y puntos a ser evaluadas.	Se les informa mensualmente en las reuniones.	Los objetivos es establecen y comunican de forma mensual de acuerdo a los 3 entrevistados.
5	¿Cómo aseguran que las promotoras tienen claros los lineamientos que deben seguir en su trabajo diario?	El equipo de supervisión revisa con cada una los lineamientos.	En cada visita a tienda por parte de los supervisores y/o coordinadora; se evalúan los puntos. De tener alguna duda se les proporciona retroalimentación.	En las evaluaciones semanales al ser visitadas en el punto de venta	Los lineamientos a seguir son comunicados y reforzados de forma semanal en las visitas de cada tienda, de acuerdo a los 3 entrevistados.

#	Pregunta	Gerente de País	Coordinador de Proyectos	Supervisor de Promotoras	Observaciones
6	¿Con qué periodicidad son evaluadas las promotoras?	1 ó 2 veces por semana.	1 ó 2 veces por semana.	1 o 2 veces por semana dependiendo de la importancia de la tienda.	Todos coinciden con la periodicidad de evaluación de las Promotoras que se lleva a cabo entre 1 ó 2 veces por semana.
7	¿Quién realiza la evaluación de desempeño?	El supervisor y coordinador	Los supervisores semanalmente y la coordinadora una vez al mes mínimo.	El supervisor todas las semanas y la coordinadora por lo menos una vez al mes.	Es claro que la Evaluación de Desempeño la llevan a cabo el Supervisor y Coordinador del proyecto.
8	¿Se da retroalimentación al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se da?	Sí se da retroalimentación, en el momento de la evaluación que realiza en el punto de ventasesemanalmente y en las reuniones de capacitación.	Sí se da retroalimentación semanalmente en cada visita en las tiendas y en las reuniones de capacitación.	Sí se da semanalmente cuando se visita la tienda.	Efectivamente se da retroalimentación de forma semanal en las visitas a cada punto de venta, de acuerdo a los 3 entrevistados.
9	¿Qué capacitaciones se dan al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se dan las capacitaciones?	Las capacitaciones se enfocan en el producto y en los scripts a seguir, además se les imparte capacitación sobre ventas e imagen personal etc. Las capacitaciones son quincenales.	Se les capacita cada quince días con conocimientos básicos de los productos, se les imparten técnicas de ventas, imagen personal, motivación, etc.	Cada 15 días por categoría se da capacitación de productos, se dan charlas motivacionales, de imagen personal, técnicas de ventas, etc.	Todos coinciden con que las capacitaciones impartidas son sobre los productos de la empresa, sobre técnicas de venta, imagen personal y motivación y se dan de forma quincenal.
10	¿Cómo califica el desempeño de las promotoras?	Con evaluaciones semanales y respecto a las ventas obtenidas.	Reporte de ventas y evaluaciones semanales.	Al ser evaluadas semanalmente y por ventas alcanzadas.	Está claro que la calificación del desempeño de las Promotoras se llevan a cabo de forma semanal por medio de evaluaciones y ventas alcanzadas.
11	En su opinión ¿El nuevo método de capacitaciones ha ayudado al grupo de promotoras a mejorar en su trabajo diario o sugiere algún cambio?	Sí, las capacitaciones son muy enfocadas, lo que ha permitido que sus conocimientos respecto a los productos sean mejores.	Sí han ayudado, pero las capacitaciones deberían ser más amenas y con más información.	Sí ha mejorado, pero las capacitaciones sobre los productos podrían ser más enriquecedoras y se deberían entregar muestras de los productos nuevos a las Promotoras.	Todos coinciden con que el método implementado de evaluación del desempeño ha tenido resultados positivos, sin embargo el coordinador y supervisor tienen sugerencias de mejora tales como: Mejorar las capacitaciones para que sean más amenas y enriquecedoras, así como entregar muestras de los productos nuevos al grupo de promotoras.

## Capítulo 5

### 5.1. Discusión de resultados

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los resultados de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño que actualmente aplican al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala, obteniendo los siguientes resultados:

Aplicación del modelo de evaluación de desempeño:

La definición de evaluación del desempeño que hace Camelo, J. (2011) indica que la Evaluación del Desempeño debe ser un sistema que proporciona la revisión y evaluación constante del desempeño de un puesto individual o grupo de puestos, con el propósito de mejorar la efectividad de la organización y debe comunicar a los empleados la forma en que se están desempeñando y permite la retroalimentación, lo cual es positivo en los resultados encontrados porque todas las promotoras tenían conocimiento claro de los lineamientos que deben seguir para cumplir con los requerimientos de la empresa, los cuales son comunicados en las reuniones mensuales que tienen y donde también les comunican la forma en que serán evaluadas durante el mes. La retroalimentación también se está logrando, ya que todas las promotoras indicaron que la reciben de forma constante en la empresa.

De acuerdo con el método de Administración por objetivos que menciona Werther W., & Davis K. (2008), es importante establecer objetivos claros para lograr un desempeño deseable, lo que concuerda con los resultados de la investigación, en donde todas las promotoras encuestadas tenían claridad en los objetivos que deben lograr en su trabajo diario. También, se logra determinar que efectivamente se está aplicando el Método de Verificación de campo por parte del Supervisor y que existe una Evaluación Comparativa en cada una de las tiendas en donde laboran las promotoras

Implementación del control de los resultados del trabajo de las promotoras:

De acuerdo a Werther W., & Davis K. (2008), las mediciones de los objetivos deben llevarse a cabo de forma objetiva. En los resultados obtenidos, todas las promotoras conocían el sistema de



evaluación, sin embargo, no todas se sentían cómodas con el sistema, ya que una Promotora indicó sentir injusta la calificación brindada, esto debe ser revisado.

Según Amundarain, A. (2014), la supervisión tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente al personal.

Los resultados al respecto son positivos, ya que tanto el grupo gerencial como las promotoras aseguraron que las promotoras son evaluadas de forma semanal cuando el supervisor o coordinador hacen las visitas a cada punto de venta una o dos veces por semana y en donde se les da retroalimentación a cada una de las promotoras. La evaluación es elaborada por el supervisor y el coordinador del proyecto. Respecto al control sobre la presentación personal, el cumplimiento fue del 100% tanto en utilización del uniforme como en el arreglo personal de las promotoras, lo cual corresponde con las recomendaciones que se dan a este grupo de trabajadores para que luzcan agradables a los potenciales clientes.

Modelo de desempeño y productividad:

Según Cabral, S. (2014), la productividad se puede definir como la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos, en relación con la cantidad de recursos usados y en términos de empleados se refiere al rendimiento que las personas brindan en su lugar de trabajo y según Escudo, G. (2013), la promotora es una persona entrenada para las ventas y es la encargada de acercar el producto al consumidor, mostrando todas sus ventajas y beneficios, impulsando la venta del mismo, manteniendo siempre una postura correcta dentro del establecimiento, por lo que tener resultados positivos en el seguimiento de lineamientos es clave para el logro de los objetivos propuestos.

En las entrevistas realizadas, los tres entrevistados del grupo gerencial coincidieron con la fecha en que se iniciaron los cambios en la evaluación del desempeño y todos indicaron que los cambios obtenidos con este método son positivos porque mantiene al grupo de promotoras motivadas y con mayor enfoque. El 94% de las promotoras indicaron que están conscientes que su evaluación del desempeño influye de forma positiva al trabajo que desempeñan diariamente,

lo que también concuerda con Camelo, J. (2011) quien indica que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar la efectividad de la organización.

Política de compensación:

En cuanto a los sistemas de remuneración, de acuerdo a Polilibros. (2014, 4 de marzo). Recuperado de [http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm](http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm), se refiere al rendimiento que un trabajador obtiene como resultado de su trabajo de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo que lleva a cabo en una empresa y es uno de los factores de mayor importancia para mantener al personal motivado, esto se rectifica con los resultados obtenidos en la encuesta, ya que a pesar de que el 78% de las promotoras indicaron estar motivadas, el 22% indicaron no estarlo principalmente por la inconformidad en su remuneración y/o incentivos que tienen actualmente y el 17% de las promotoras inconformes indicaron estarlo por este mismo punto, el cual solicitaron mejorar para poder lograr motivarse en su trabajo diario.

En cuanto al grupo gerencial, indicaron que las políticas de compensación son efectivas para motivar al grupo, sin embargo, el gerente de país sugirió que podría incluirse un incentivo variable para tener mejores resultados en la motivación del grupo.

Método y las capacitaciones actuales:

De acuerdo a Siliceo, A. (2006: p.25), la capacitación se define como “Una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador y le permite desempeñar bien sus funciones y ayuda a alcanzar las necesidades reales de la empresa”; de acuerdo a esta definición los resultados obtenidos en la encuesta son positivos, ya que todas las promotoras indicaron que reciben capacitación de forma constante y que estaban conformes con el método utilizado actualmente, sin embargo se encontraron áreas de mejora, ya que el 44% de las promotoras solicitaron folletos de apoyo para poder estudiar y repasar en casa, así como solicitaron contar con los productos físicos en las capacitaciones, para conocerlos y utilizarlos para poder recomendarlos con mayor seguridad.

En cuanto al grupo gerencial, todos los entrevistados indicaron que se dan de forma quincenal y abarcan temas de conocimiento del portafolio de productos, técnicas de venta, imagen personal y motivación, sin embargo mencionaron áreas de mejora en las mismas, como hacer las capacitaciones más amenas y enriquecedoras, así como también sugirieron entregar muestras de los productos nuevos al grupo de promotoras, para que los conozcan y puedan impulsar de mejor forma en su trabajo diario.

Conocimiento de las promotoras del portafolio de productos de la empresa:

Según Rivera C., de Garcillán M. (2007), indica que muchas veces las ventas de un producto toman fuerza por la promoción del mismo, las promotoras le dan vida a un producto, ayuda a diferenciarlo, a enfocar los esfuerzos y a colocarle valor para incrementar las ventas del mismo, también menciona que la labor que las promotoras hacen puede lograr que el cliente cambie de marca o el destino de uso de su dinero debido al convencimiento que logren sobre el producto que están ofreciendo al mercado.

De ahí deriva la importancia de la preparación del grupo de promotoras, por lo que en la investigación se evaluó el conocimiento de productos y la proactividad en cada una de las promotoras en las tiendas donde laboran, y se encontró que el 78% de las promotoras abordaba de forma excelente a los clientes, el 83% seguía los scripts tal cual se requería y el todas conocían perfectamente las características de los productos que ofrecían e impulsaban los productos prioritarios, logrando en general buenos resultados y esto es de suma importancia, sin embargo se encontraron puntos a mejorar como el manejo de preguntas sobre los productos competitivos, impulsar el régimen completo de productos de la empresa, así como mejorar la persuasión y recomendación de las marcas de la empresa, ya que el 17% de las promotoras lo hizo de forma regular y el 6% de forma mala.

## Conclusiones

Aplicación del modelo de evaluación de desempeño: De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que efectivamente se está aplicando el modelo de evaluación de desempeño por objetivos, el método de verificación de campo y la evaluación comparativa, además existe un control de los resultados del trabajo de las promotoras, siendo evaluadas de forma semanal en los diferentes puntos de venta.

Implementación del control de los resultados del trabajo de las promotoras: Según los resultados de la investigación, el control de los resultados se están dando por medio del supervisor y coordinador del proyecto, en las visitas semanales que hacen a los diferentes puntos de venta.

**Modelo de desempeño y productividad:** Los resultados del modelo de desempeño son positivos de acuerdo a la percepción del grupo de gerencia y dirección de la empresa, así como del grupo de promotoras, sin embargo, existen áreas de mejora en el modelo de evaluación del desempeño actual del grupo de promotoras, como mejorar la claridad en la forma en que son calificadas las promotoras para que no sea considerado como notas injustas o subjetivas.

A pesar de ello, el modelo de evaluación del desempeño realmente motiva la mejora de la productividad del grupo de promotoras de la empresa.

Política de compensación: En cuanto a la política de compensación se determinó que existen áreas de mejora, ya que el 78% de las promotoras buscan otra forma de incentivos tales como bonos, premios y/o producto, así como el gerente de la empresa opinó que podría ser positivo agregar un incentivo variable para motivar al grupo de promotoras.

Método y capacitaciones. Respecto al método de capacitaciones utilizados actualmente, los resultados indicaron que son bien recibidos por el grupo de promotoras, sin embargo es necesario considerar incluir mejoras como hacer más amenas y enriquecedoras las capacitaciones, así como poder contar con folletos o materiales que les permitan estudiar en casa y poder contar con los productos físicos en las capacitaciones para poder conocerlos y sentirse más seguras al ofrecerlos en sus puntos de venta.

Conocimiento de las promotoras del portafolio de productos de la empresa: En general el grupo de promotoras está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento del portafolio de productos que maneja la empresa, sin embargo existen áreas de mejora, tales como mejorar el tiempo de abordaje de los clientes, seguir los scripts de la empresa, mejorar el manejo de preguntas sobre productos competitivos, recordar impulsar todo el régimen de productos de la empresa y mejorar la persuasión y convencimiento en la recomendación de las marcas de la empresa.

## **Propuesta**

**Mejora del modelo de evaluación del desempeño actual aplicado a un grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala**

## Contenido

Justificación	52
Objetivo general	52
Objetivos específicos	52
Propuesta	52
• Evaluación del desempeño	52
• Políticas de compensación	55
• Capacitación	56
Cronograma	57
Costos	58

## 1.1. Justificación

Con base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, se presenta una propuesta para mejorar los puntos débiles que no permiten tener a un grupo de promotoras 100% motivadas y realizando su trabajo con total excelencia.

## 2. Objetivo general

Apoyar a mejorar el modelo de evaluación de desempeño que actualmente aplica la empresa para el grupo de promotoras.

### 2.1. Objetivos específicos

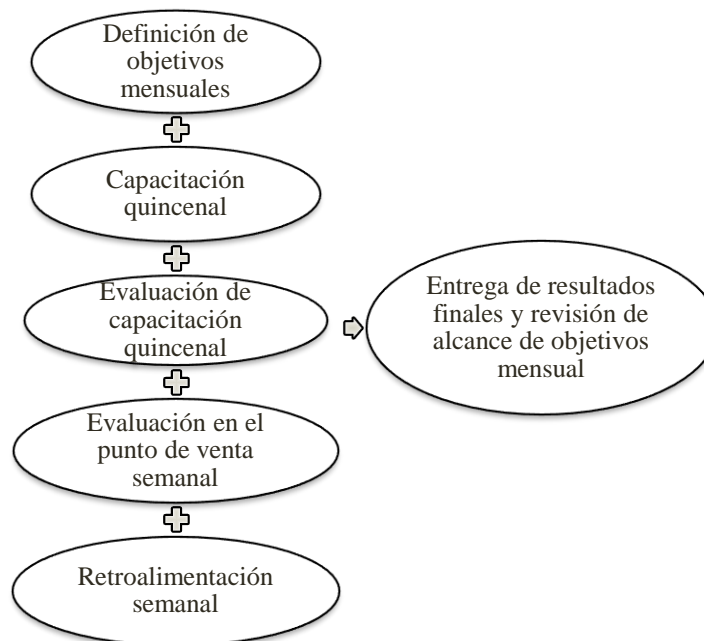
- Implementar un modelo de seguimiento que permita evaluar el desempeño de las promotoras de forma objetiva.
- Llevar un monitoreo de los resultados de cada una de las promotoras.
- Mejorar el sistema de compensación de las promotoras.
- Mejorar la forma en que se lleva a cabo la capacitación de las promotoras, haciéndola más amena y brindando materiales de apoyo.

## 3. Propuesta

### 3.1. Evaluación del desempeño

Es muy importante mejorar la claridad en la forma en que son calificadas las promotoras para que no sea considerado como calificaciones injustas o subjetivas por parte del supervisor, para ello se propone dar a conocer al grupo de promotoras y seguir el siguiente proceso de evaluación:





A continuación las propuestas que se sugieren implementar en cada una de las evaluaciones del proceso:

#### Evaluación de capacitación

Al terminar cada capacitación se propone lo siguiente:

1. Hacer prácticas de ventas simulando ser compradora y promotora en donde se apliquen los conceptos aprendidos en la capacitación implementada y de esa forma hacer más dinámico el proceso de aprendizaje.
2. Al finalizar la práctica se propone pasar un examen para evaluar la comprensión de la teoría.

La evaluación de cada capacitación se propone hacer de la siguiente forma:

Promotora	Tienda	Resultado de Capacitación					
		Evaluación práctica (50%)	Evaluación teórica (50%)	Resultado 1a. Quincena	Evaluación práctica (50%)	Evaluación teórica (50%)	Resultado 2a. Quincena
Luisa Pérez	Paiz Pradera	50	30	80	35	35	70
Karina Ramos	La Torre zona 5	45	40	85	45	50	95
María Santos	WM Roosevelt	50	50	100	50	50	100

## Evaluación en el punto de venta

Existen áreas de mejora en los siguientes puntos:

- a) Estar siempre en su lugar de trabajo, moverse solamente lo necesario para estar atentas a abordar a los clientes.
- b) Mejorar la proactividad en el abordaje de los clientes.

Para mejorar estos aspectos se propone incluir los puntos anteriores y calificarlos en la supervisión semanal que se hace en los diferentes puntos de venta, por medio del siguiente monitoreo:

### Monitoreo semanal en punto de venta

#### Instrucciones:

Evaluar con números enteros de 0 a 100

Llenar todas las preguntas

Al entrar a la tienda observe a la promotora

Las preguntas sobre productos se evalúan preguntando directamente a la promotora

Antes de retirarse comunique a la promotora las áreas que debe mejorar

Promotora: _____ Fecha: _____				
Punto de venta: _____				
		Malo	REGULAR	Excelente
		0-50	60-80	90-100
<b>Evaluar sobre conocimiento de productos</b>				
1	Conoce las características y componentes de los diferentes productos		80	
2	Sabe qué responder cuando le preguntan por la competencia		75	
<b>Evaluar sobre cumplimiento de lineamientos</b>				
<b>a. Ubicación en góndola</b>				
1	Estaba en su lugar cuando se visitó el punto de venta			100
<b>b. Proactividad</b>				
1	Es proactiva abordando clientes			100
2	Aborda consumidores que deja ir la competencia			95
3	Es convincente y persuasiva en la recomendación de productos y venta			95
4	Impulsa todo el portafolio de productos		85	
<b>c. Cumplimiento de horarios</b>				
1	Cumple con su horario de entrada			100
2	Cumple con su horario de merienda			100
3	Cumple con su horario de salida			100
<b>d. Presentación Personal</b>				
1	Utiliza el uniforme adecuado, completo y limpio			100
2	Luce limpia y arreglada			100
<b>PROMEDIOS</b>		-	<b>80</b>	<b>99</b>
<b>RESULTADO FINAL PROMEDIO</b>				<b>89</b>

Para poder entregar los resultados finales a las promotoras y llevar un monitoreo justo de sus resultados, se recomienda implementar una boleta que permita dar seguimiento a los resultados de cada trabajadora y es importante que se muestren estos resultados en la retroalimentación semanal que la empresa tiene con cada promotora para que cada trabajadora tenga conocimiento de su desempeño personal:

### Monitoreo de resultados de promotoras

#### Objetivo

1. Monitorear a las promotoras que se deben reforzar más y sobre qué temas les hace falta aprender
2. Poder comparar el resultado de las promotoras en el punto de venta vs sus resultados en las capacitaciones
3. El Supervisor debe llevar este control y comunicarlo al equipo en la retroalimentación semanal

Mes: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Promotora	Tienda	Resultado supervisión en Tienda				Resultado capacitación		Resultado final promedio de capacitación y punto de venta	Objetivo de ventas unidades mensual	Ventas alcanzadas unidades mensual	% Ventas alcanzadas
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	1a.	2a.				
						Quincena	Quincena				
Luisa Pérez	Paiz Pradera	80	85	80	90	80	70	<b>81</b>	100	80	<b>80</b>
Karina Ramos	La Torre zona 5	90	95	90	95	85	95	<b>92</b>	50	75	<b>150</b>
María Santos	WM Roosevelt	100	100	100	100	100	100	<b>100</b>	150	170	<b>113</b>

### 3.2. Políticas de compensación

De acuerdo a los resultados del trabajo de campo, algunas de las promotoras no se encuentran satisfechas con las políticas de compensación actuales, para mejorar este punto se sugiere implementar una mejora que no represente un alto costo para la empresa.

Se solicitará que las promotoras cumplan con los lineamientos establecidos y que resultados de la capacitación y de su desempeño sean excelentes, adicional a cumplir con los objetivos de ventas alcanzadas por medio de la impulsación de sus productos, para lo cual se propone la siguiente tabla de incentivos variable a los resultados que cada una de ellas obtenga en las tiendas donde laboren:

<b>Mensual</b>		
<b>Metas de ventas alcanzadas</b>	<b>Resultados capacitación y desempeño en punto de venta</b>	<b>Premio adicional</b>
100%	100%	-
101% - 110%	100%	Bolsa de productos
111% - 125%	100%	Q100
126% - 140%	100%	Q200
Más de 140%	100%	Q300

De esta forma se pretende aumentar la rentabilidad de la empresa y lograr el rendimiento deseado.

### 3.3. Capacitación

También se encontraron áreas de mejora con relación a la capacitación, por lo que se sugiere incluir los siguientes materiales en cada una de las capacitaciones que se implementen de forma quincenal:

<b>Quincenal</b>	
<b>Materiales de apoyo</b>	<b>Productos</b>
Folletos	Muestras para capacitaciones
Volantes	Muestras para uso de promotoras

Folletos: Se sugiere entregar en cada capacitación y su contenido debe ser basado en un resumen de los puntos más importantes de cada producto que las promotoras tengan que impulsar para que puedan llevárselo a su casa para repasar los conceptos.

Volantes: Se deben entregar a las promotoras de forma mensual, para que les sirva de apoyo en las tiendas en donde laboran y su contenido debe ayudarles a explicar la tecnología de cada uno de los productos que ofrecen a sus potenciales consumidores.

Muestras para capacitaciones: Las muestras de los productos que se incluyan en las capacitaciones se deben llevar a cada capacitación para que las promotoras los conozcan perfectamente y a la vez permitirá que la capacitación sea más dinámica, logrando tener sesiones más amenas y enriquecedoras.

Muestras para uso de promotoras: Es importante que cada vez que exista un lanzamiento de producto, se pueda brindar una muestra del mismo a cada promotora, para que lo utilicen y puedan incluir su experiencia de uso en la recomendación de los productos a sus potenciales clientes. Esto les dará más seguridad en la recomendación e impulsación del portafolio de productos de la empresa.

### 1.3. Cronograma

Se espera tener el monitoreo de los resultados y la retroalimentación de las promotoras de forma semanal y la comunicación de sus resultados finales se recomienda hacer mensualmente, de esta forma se obtiene un proceso de mejora continua en la empresa.

En cuanto a los incentivos se recomienda comunicar durante la primera semana del mes e implementarlos al iniciar el siguiente mes, cuando ya se tienen los resultados obtenidos tanto en las evaluaciones de las capacitaciones, como las observadas en el trabajo diario en cada tienda donde laboran las promotoras.

Es importante empezar con la preparación de los materiales de apoyo y con las muestras de los productos que se llevarán a las capacitaciones, se espera que este proceso tome alrededor de 2



## Referencias bibliográficas

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de Investigación*. (7ª. Ed). Guatemala: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Castro, E., Landa, F. & Navarro, A, (2006). *Merchandising Teoría y práctica*. (2a. Ed). Pirámide Editorial.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9a. Ed). México: McGraw-Hill.
- García, R. (2011). *Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del municipio Sucre*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Bolivia.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera, G. (2011). *Análisis de la evaluación del desempeño en el programa Municipios para el Desarrollo Local- PROMUDEL-ubicado en la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura). Zacapa, Guatemala.
- Iturralde, J. (2011). *La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA. De la Ciudad de Ambato*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Montejo, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, DF.
- Palomares, R. (2009) *Merchandising Teoría, práctica y estrategia*. (6ta.Ed) Madrid: ESIC Editorial.

- Rivera C., de Garcillán M. (2007). *Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta. Ed.). México: Editorial Limusa.
- Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras (2001). *Manual del Estilo APA*. (5ta. Ed.). Puerto Rico: Biblioteca Gerardo Sellés Solá.
- Universidad Panamericana. (2012). *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana. (2012). *Guía rápida del Estilo APA*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
- Werther W., & Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. (6ta. Ed). México, DF: McGraw-Hill.

## Internet

Disponible en:

- Amundarain, A. (2014). *Monografía La Supervisión y la organización*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml#SUPERV>. Recuperado: 4/03/2014.
- Armstrong. (2014). *Sistema integral para la evaluación del personal*. Disponible en: <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php>. Recuperado el 4/03/2014.
- Blog de Word Press (2009). Disponible en <https://jcvalda.wordpress.com>. Recuperado el 11/09/2013.



- Blog de Word Press (2009) *Blog de Evaluación del Desempeño*. Disponible en [http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf). Recuperado el 11/09/2013.
- Camelo, J. (2011) *Presentación Evaluación de Desempeño*. Disponible en <http://www.slideshare.net/julicamelos/evaluacion-de-desempeo-8167920>. Recuperado el 20/08/2013.
- Cabral, S. (2014). *Business Solution Consulting Group*. Disponible en: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>. Recuperado el 25/03/2014.
- Calle, E. (2000). *Proyecto de Investigación sobre la Evaluación del Desempeño en una compañía de almuerzos industriales*. Disponible en: [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/evaluacion\\_companias\\_almuerzos\\_industriales.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/evaluacion_companias_almuerzos_industriales.pdf). Recuperado el 20/08/2013.
- De Gerencia.com (2014). Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/outourcing>. Recuperado el 4/03/2014.
- Escudo G. (2013). *Grupo Promoting*. Disponible en <http://www.promoting.com>. Recuperado el 5/8/2013.
- García R. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Disponible en [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html). Recuperado el 16/07/2013.
- Lavanda D. (2010). *Monografía sobre Evaluación del Desempeño*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>. Recuperado el 22/08/2013.
- Polilibros (2014) Disponible en: [http://148.204.211.134/polilibros./portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm](http://148.204.211.134/polilibros./portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm). Recuperado el 04/03/2014.

- Programa e-conomic International (2013). Disponible en <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-outsourcing>. Recuperado el 8/8/2013.
- Rivas, N. (2012). *Blog Evaluación del Desempeño*. Disponible en <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>. Recuperado el 23/07/2013.
- *Significado de un Objetivo* (2014). Disponible en <http://www.significados.info/objetivo>. Recuperado el 4/03/2014.

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Boleta de comprador secreto:

#### Objetivos:

- Medir si el grupo de promotoras ya está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento del portafolio de productos que maneja la empresa
- Determinar si el grupo de promotoras ya tiene claros los lineamientos que debe seguir en el punto de venta y los aplica en su trabajo diario

**Localización geográfica de la empresa observada:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la Tienda observada:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la observación:** \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

- Entre a la tienda, ubique a la promotora y observe de lejos la primera parte de la boleta y califique
- Al terminar la primera parte, acérquese a la promotora, hágale preguntas y califique al finalizar el abordaje de la promotora

**PRIMERA PARTE:** Observar y evaluar

	Malo	Regular	Excelente
<b>Evaluar cumplimiento de lineamientos</b>			
1. Está ubicada en la góndola correcta	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
2. Estaba en su lugar de trabajo	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
3. Es proactiva abordando clientes	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
<b>Evaluar presentación personal</b>			
4. Utiliza el uniforme completo	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
5. Luce limpia y arreglada	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>

**SEGUNDA PARTE:** Acercamiento, abordaje y evaluar al final

**Evaluar conocimiento de productos y proactividad**

	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
6. Abordaje rápido al acercarse a la góndola	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
7. Está siguiendo los scripts	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
8. Conoce las características y componentes de productos	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
9. Está impulsando el producto prioritario	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
10. Sabe qué responder cuando preguntan de la competencia	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
11. Impulsa el régimen completo de productos	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
12. Es convincente y persuasiva en la recomendación	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>



## Anexo 2

### Encuesta dirigida a promotoras

**Objetivos:**

- Determinar si se están aplicando los modelos de evaluación de desempeño
- Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos
- Diagnosticar la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño
- Establecer si el método de capacitaciones está funcionando
- Evaluar si existen políticas de compensación efectivas

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa el encuestado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la encuesta:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea cada pregunta y sus respectivas opciones, favor marcar con una “X” la que más se acerque a su experiencia en esta empresa.

**1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?**

Menos de 6 meses  1

De 6 meses a 3 años  2

Más de 3 años  3

**2. ¿Tiene claros los objetivos que debe lograr en su puesto de trabajo?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**3. ¿Tiene claros los lineamientos que debe seguir en la tienda donde trabaja?**

Sí  1

No  2

**4. ¿Es calificado/evaluado el resultado de su trabajo?**

Sí  1

No  2 (pase a pregunta #11)

**5. ¿De qué forma es calificado/evaluado?**

Por medio de preguntas sobre el conocimiento de los productos de la empresa y de los resultados en la tienda de trabajo  1

Por medio de los comentarios de mis compañeras  2

Otro  3

Especifique \_\_\_\_\_

**6. ¿Cada cuánto evalúan su trabajo?**

Cada semana  1

Cada 2 semanas  2

Cada mes  3

**7. ¿Le dan retroalimentación de sus resultados?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**8. ¿Se siente cómodo con el método de evaluación de su trabajo?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**9. ¿Siente que la evaluación/calificación de su trabajo le ayuda a dar mejores resultados en su trabajo diario?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**10. ¿Le gustaría algún cambio en el método de evaluación que se utiliza actualmente en la empresa?**

Sí  1 Especifique

¿Cuál? \_\_\_\_\_

No  2

**11. ¿Recibe capacitaciones sobre los productos de la empresa?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**12. ¿Cada cuánto recibe las capacitaciones?**

Cada semana  1

Cada 2 semanas  2

Cada mes  3

Más allá de un mes  4

**13. ¿Le gusta la forma en que es capacitado?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**14. ¿Cambiaría algo de la forma en que se le capacita actualmente?**

Sí  1 Especifique

¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  2

**15. ¿Con las herramientas de trabajo que le proporcionan se siente segura y completa para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo?**

Sí  1

No  2 Especifique ¿Por

qué? \_\_\_\_\_



**16. ¿Actualmente recibe algún incentivo adicional a su salario base?**

Sí  1 Especifique ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No  2

**17. ¿Le gustaría recibir algún incentivo diferente a los que ya tiene?**

Sí  1 Especifique ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No  2

**18. ¿Se siente motivada actualmente?**

Sí  1 (termine la encuesta y pase a la despedida)

No  2 ¿Por qué? \_\_\_\_\_ (pase a pregunta #19)

**19. ¿Qué necesitaría para sentirse motivada?**

Mejorar la remuneración base  1

Mejorar mis incentivos  2

Mejorar el ambiente de trabajo  3

Mejorar la relación con mi jefe  4

Mejorar la relación con mis compañeros de trabajo  5

Otra  6

Especifique \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su tiempo, esta información nos será de utilidad para el estudio que estamos llevando a cabo.

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



Universidad Panamericana

Investigación: Evaluación del desempeño del grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala.

### Anexo 3

## Entrevista dirigida al grupo de gerencia que dirige a las promotoras

#### *Objetivos:*

- Determinar si se están aplicando los modelos de evaluación de desempeño
- Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos
- Diagnosticar la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño
- Establecer si el método de capacitaciones está funcionando
- Evaluar si existen políticas de compensación efectivas
- Medir si el grupo de promotoras ya está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento del portafolio de productos que maneja la empresa
- Determinar si el grupo de promotoras ya tiene claros los lineamientos que debe seguir en el punto de venta y los aplica en su trabajo diario

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa el encuestado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea cada pregunta y responda según su punto de vista y experiencia en la empresa.

1. ¿A partir de cuándo se han hecho cambios en el método de evaluación del desempeño utilizado con el grupo de promotoras?
2. En su opinión ¿Los cambios aplicados son positivos y motivaron a mejorar la productividad del grupo de promotoras?
3. ¿Cree que las nuevas políticas de compensación son efectivas o deben ser mejoradas?
4. ¿Cómo se les transmiten a las promotoras los objetivos que deben de alcanzar y por los que serán evaluadas?
5. ¿Cómo aseguran que las promotoras tienen claros los lineamientos que deben seguir en su trabajo diario?
6. ¿Con qué periodicidad son evaluadas las promotoras?

7. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?
8. ¿Se da retroalimentación al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se da?
9. ¿Qué capacitaciones se dan al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se dan las capacitaciones?
10. ¿Cómo califica el desempeño de las promotoras?
11. En su opinión ¿El nuevo método de capacitaciones ha ayudado al grupo de promotoras a mejorar en su trabajo diario o sugiere algún cambio?

Muchas gracias por su tiempo, esta información nos será de utilidad para el estudio que estamos llevando a cabo.

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Cuadro diagnóstico del problema

### Anexo 4

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control al pronóstico</b>
Falta de compromiso en el equipo de promotoras que impulsan los productos de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala	Equipo desmotivado	Bajas ventas en los productos de la empresa	Evaluar si el plan estratégico de evaluación del desempeño implementado mejora la problemática que se tenía antes de su implementación
Falta de conocimiento de los productos que maneja la empresa	Falta de entrega constante en la información de los productos	Bajo desempeño en el personal para la impulsación de productos	Investigar si la forma en que se está capacitando al personal ayuda a los resultados de desempeño
Falta de proactividad en atender a los clientes	Falta de información en la utilización de técnicas de venta	Falta de maximización del recurso humano para impulsar las ventas	Investigar si los factores de recompensa actuales están motivando al equipo de promotoras
Las promotoras no están en su lugar de trabajo todo el tiempo		Necesidad de aplicación de evaluación del desempeño al grupo de promotoras	
Falta de impulsación en los productos, lo cual afecta las ventas de la empresa			
El equipo no cumple con sus horarios de trabajo			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Tabla de Variables

### Anexo 5

<b>Problemática</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Variable de estudio</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Indicadores de variables</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Análisis</b>
Grupo de promotoras con bajo rendimiento, a las cuales se les aplicó un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la situación y obtener mejores resultados en la empresa	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala?	Evaluación del Desempeño	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala?	<p>1. Determinar si se están aplicando los modelos de evaluación de desempeño por medio de la opinión de las promotoras; si existe un control de los resultados de su trabajo</p> <p>2. Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos y motiva la mejora de la productividad del grupo de promotoras de la empresa</p> <p>3. Determinar la</p>	1. Aplicación de evaluación del desempeño	<p>Encuesta:</p> <p>5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?</p> <p>6. ¿Tiene claros los objetivos que debe lograr en su puesto de trabajo?</p> <p>7. ¿Tiene claros los lineamientos que debe seguir en la tienda donde trabaja?</p> <p>8. ¿Es calificado/evaluado el resultado de su trabajo?</p> <p>6. ¿De qué forma es calificado/evaluado?</p> <p>7. ¿Cada cuánto evalúan su trabajo?</p> <p>8. ¿Le dan retroalimentación de sus resultados?</p> <p>17. ¿Se siente cómodo con el método de evaluación de su trabajo?</p> <p>18. ¿Siente que la evaluación/calificación de su trabajo le ayuda a dar mejores resultados en su trabajo diario?</p> <p>19. ¿Le gustaría algún</p>	Sujeto#1: Promotoras de una empresa de "Merchandising" ubicada en la ciudad de Guatemala, encargadas de impulsar los productos de la empresa para generar ventas. Grupo conformado por 18 personas, cuya responsabilidad es mantenerse frente a la góndola de la tienda asignada y tener un conocimiento amplio y buen manejo de los productos que impulsan, para lograr generar	Tabulación de resultados

				<p>necesidad de mejora en la evaluación del desempeño actual del grupo de promotoras</p> <p>4. Evaluar si las políticas de compensación actuales son efectivas o si existe la necesidad de mejorarlas para motivar al grupo actual de promotoras</p> <p>5. Establecer si el método de capacitaciones actual y los capacitadores están funcionando</p>		<p>cambio en el método de evaluación que se usa actualmente?</p> <p>20. ¿Recibe capacitaciones sobre los productos de la empresa?</p> <p>21. ¿Cada cuánto recibe las capacitaciones?</p> <p>22. ¿Le gusta la forma en que es capacitado?</p> <p>23. ¿Cambiaría algo de la forma en que se le capacita actualmente?</p> <p>24. ¿Con las herramientas de trabajo que le proporcionan se siente segura y completa para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo?</p> <p>25. ¿Actualmente recibe algún incentivo adicional a su salario base?</p> <p>20. ¿Le gustaría recibir algún incentivo diferente a los que ya tiene?</p> <p>21. ¿Se siente motivada actualmente?</p> <p>22. ¿Qué necesitaría para sentirse motivada?</p>	<p>ventas. Reportan directamente a un Supervisor de promotoras, su puesto es de nivel operativo.</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--	--

<b>Problemática</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Variable de estudio</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Indicadores de variables</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Análisis</b>
Grupo de promotoras con bajo rendimiento, a las cuales se les aplicó un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la situación y obtener mejores resultados en la empresa	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala?	Evaluación del Desempeño	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala?	6. Medir si el grupo de promotoras ya está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento del portafolio de productos que maneja la empresa  7. Determinar si el grupo de promotoras ya tiene claros los lineamientos que debe seguir en el punto de venta y los aplica en su trabajo diario	2. Cumplimiento de lineamientos  3. Presentación del personal  4. Conocimiento de productos y proactividad	Boleta de Comprador Secreto: 1. ¿Está ubicada en la góndola correcta? 2. ¿Estaba en su lugar de trabajo? 3. ¿Es proactiva abordando clientes? 4. ¿Utiliza el uniforme completo? 5. ¿Luce limpia y arreglada? 6. ¿Abordaje rápido al acercarse a la góndola? 7. ¿Está siguiendo los scripts? 8. ¿Conoce las características y componentes de los productos? 9. ¿Está impulsando el producto prioritario? 10. ¿Sabe qué responder cuando preguntan de la competencia? 11. ¿Impulsa el régimen completo de productos? 12. ¿Es convincente y persuasiva en la recomendación?	Sujeto#1: Promotoras de una empresa de “Merchandising” ubicada en la ciudad de Guatemala, encargadas de impulsar los productos de la empresa para generar ventas. Grupo conformado por 18 personas, cuya responsabilidad es mantenerse frente a la góndola de la tienda asignada y tener un conocimiento amplio y buen manejo de los productos que impulsan, para lograr generar ventas. Reportan directamente a un Supervisor de promotoras.	Tabulación de resultados

Problemática	Pregunta de investigación	Variable de estudio	Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores de variables	Instrumento	Sujeto	Análisis
Grupo de promotoras con bajo rendimiento, a las cuales se les aplicó un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la situación y obtener mejores resultados en la empresa	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del nuevo modelo del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala?	Evaluación del Desempeño	¿Qué resultados se obtuvieron de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño que se aplicó al grupo de promotoras de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar si se están aplicando los modelos de evaluación de desempeño</li> <li>2. Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos</li> <li>3. Diagnosticar la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño</li> <li>4. Establecer si el método de capacitaciones está funcionando</li> <li>5. Evaluar si existen políticas de compensación efectivas</li> <li>6. Medir si el grupo de promotoras ya está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento de productos que maneja la empresa</li> <li>7. Determinar si el grupo de promotoras ya tiene claros los lineamientos que debe seguir en el punto de venta y los aplica en su trabajo diario</li> </ol>	1. Aplicación de evaluación del desempeño	Entrevista dirigida al grupo de Gerencia: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿A partir de cuándo se han hecho cambios en el método de Evaluación del Desempeño utilizado con el grupo de promotoras?</li> <li>2. En su opinión ¿Los cambios aplicados son positivos y motivaron a mejorar la productividad del grupo de promotoras?</li> <li>3. ¿Cree que las nuevas políticas de compensación son efectivas o deben ser mejoradas?</li> <li>4. ¿Cómo se les transmiten a las Promotoras los objetivos que deben de alcanzar y por los que serán evaluadas?</li> <li>5. ¿Cómo aseguran que las promotoras tienen claros los lineamientos que deben seguir en su trabajo diario?</li> <li>6. ¿Con qué periodicidad son evaluadas las promotoras?</li> <li>7. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?</li> <li>8. ¿Se da retroalimentación al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se da?</li> <li>9. ¿Qué capacitaciones se dan al grupo de promotoras? Y ¿Con qué frecuencia se dan las capacitaciones?</li> <li>10. ¿Cómo califica el desempeño de las promotoras?</li> <li>11. En su opinión ¿El nuevo método de capacitaciones ha ayudado al grupo de promotoras a mejorar en su trabajo diario o sugiere algún cambio?</li> </ol>	Sujeto#2: Grupo de gerencia y de manejo de las promotoras, conformado por el Gerente de País, el Coordinador de Proyectos y el Supervisor de promotoras, quienes están encargados de dirigir al grupo e implementar la Evaluación del Desempeño de las mismas.	Tabulación de resultados

Fuente: Elaboración Propia, 2014.



## Tabla de Sujetos

### Anexo 6

<b>Objetivos</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Universo</b>	<b>Censo</b>	<b>Instrumentos</b>
1.Determinar si se están aplicando los modelos de evaluación de desempeño por medio de la evaluación de la opinión de las promotoras; si existe un control de los resultados de su trabajo	Sujeto#1: promotoras de una empresa de “Merchandising” ubicada en la ciudad de Guatemala, encargadas de impulsar los productos de la empresa para generar ventas.  Sujeto#2: Grupo de gerencia y de manejo de las promotoras, quienes están encargados de dirigir al grupo e implementar la evaluación del desempeño de las mismas.	Grupo de 18 personas, con responsabilidad de mantenerse frente a la góndola y tener conocimiento amplio y buen manejo de productos para generar ventas. Nivel operativo, reportan a Supervisor directo.  Gerente de País, coordinador de proyectos y supervisor de promotoras	Grupo de 18 promotoras por ser un universo de estudio pequeño.  Grupo de dirección conformado por 3 personas.	Encuesta  Entrevista
2.Establecer si los resultados del modelo de desempeño son positivos y motiva la mejora de la productividad del grupo de promotoras de la empresa				
3.Determinar la necesidad de mejora en la evaluación del desempeño actual del grupo de promotoras				
4.Evaluar si las políticas de compensación actuales son efectivas o si existe la necesidad de mejorarlas para motivar al grupo actual de promotoras				
5. Establecer si el método de capacitaciones actual y los capacitadores están funcionando				
6.Medir si el grupo de promotoras ya está suficientemente preparado en cuanto a el entrenamiento y conocimiento del portafolio de productos que maneja la empresa	Sujeto#1: Promotoras de una empresa de “Merchandising” ubicada en la ciudad de Guatemala, encargadas de impulsar los productos de la empresa para generar ventas.	Grupo de 18 personas, con responsabilidad de mantenerse frente a la góndola y tener conocimiento amplio y buen manejo de productos para generar ventas. Nivel operativo, reportan a Supervisor directo.	Grupo de 18 promotoras por ser un universo de estudio pequeño.	Boleta de Comprador Secreto
7.Determinar si el grupo de promotoras ya tiene claros los lineamientos que debe seguir en el punto de venta y los aplica en su trabajo diario				

Fuente: Elaboración propia, 2014