

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**“Análisis del sistema de Evaluación del desempeño y las  
Políticas de Incentivos del sector ventas. El caso de una  
Multinacional”**

Apellido y nombre: Báez, Alberto Cesar

DNI: 32071117

Número de registro: 28347

Teléfono: 0358- 154179648

E-mail: ac\_baez@hotmail.com

Directora: Mgter. Cristina Bongiovanni

Carrera: Licenciatura en Administración

Mes y Año: Mayo del 2018

Firma del Director:

## Introducción

Actualmente las empresas multinacionales están enfocadas en capacitar al personal constantemente y en evaluar el desempeño; prestando especial atención al aporte de la gestión del talento, al aumento del rendimiento de la organización, buscando las maneras en que se pueden medir el impacto del desempeño del personal al negocio principal de la empresa para luego planificar un esquema de incentivos.

La evaluación del desempeño es una función del proceso de Administración de Recursos humanos y Chiavenato (2008:245) la define como “una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

Un sistema de evaluación bien fundamentado ayuda a realimentar los procedimientos de diseño de puesto, reclutamiento, selección e inducción. Pero también genera información útil para planificar capacitaciones o tomar decisiones sobre promociones internas y compensaciones.

Según Idalberto Chiavenato (2008: 283-284) a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación directamente con el desempeño, es decir le pagan al personal por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan trabajado. Su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen.

A lo largo del presente trabajo, se indagará sobre los conceptos claves en materia de desarrollo en Recursos Humanos, especialmente procesos de gestión y evaluación del personal, como así también en las políticas de incentivos que reciben los colaboradores. Luego se realizara un análisis crítico de un caso de una empresa multinacional local.

La necesidad de llevar a cabo este trabajo de investigación, surgió frente a la preocupación que presentan hoy los funcionarios de multinacionales, para gestionar el desempeño y desarrollar una política de compensación a su equipo de trabajo, en especial al personal clave de la empresa: el sector ventas.

Es sabido que el personal que hace un importante aporte al éxito de la organización es difícil de retener, pero cuando se lo logra, no es fácil definir medidas rigurosas para cuantificar el aporte al éxito del negocio.

No es objetivo de este trabajo analizar la problemática que debe enfrentar el personal de Recursos Humanos acerca de la escasez de perfiles bien capacitados, sino que hace foco en la gestión del desempeño y de las políticas de compensación del sector ventas.

## **Objetivos**

El objetivo general es realizar un análisis crítico sobre la forma de evaluar el desempeño y las políticas de incentivos de los ejecutivos de ventas de una empresa multinacional de alimentos con sede en Río Cuarto, provincia de Córdoba, particularmente del área In natura Aviar.

Dentro los objetivos específicos del presente trabajo, se pueden enumerar los siguientes:

- 1) Relevar el análisis, la descripción y especificación del puesto de ejecutivo de ventas de la empresa.
- 2) Observar los métodos aplicados para evaluar el desempeño a los ejecutivos, características, ventajas y desventajas de los mismos, observando la posibilidad de aplicar métodos alternativos.
- 3) Relevar la política de Incentivos que emerge de la evaluación del desempeño en el caso bajo estudio.
- 4) Analizar si hay ajuste entre la descripción de puesto y las políticas de evaluación del desempeño y de incentivos.
- 5) Determinar cómo impacta la política de incentivos en el desempeño de los vendedores.

## **Metodología**

La investigación exploratoria del caso se basará sobre la estructura general del Marco Teórico.

Se recopilarán datos sobre las descripciones y especificaciones del puesto de Ejecutivo de Ventas en una multinacional de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba.

Se indagara sobre las tareas y responsabilidades para desarrollarse como ejecutivo de ventas en la empresa en cuestión. Inclusive sobre las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.

Luego se indagara quien recopila datos para la evaluación del desempeño.

Posteriormente se observara el o los tipos de métodos que utilizan para evaluar el rendimiento de los ejecutivos de cuentas, definiendo sus características principales.

A continuación se investigara sobre el sistema incentivos para los vendedores que aplica la organización; si son individuales o grupales, si son económicos o no, si están atados a objetivos cuantitativos o cualitativos y se relevará el punto de vista del ejecutivo de ventas.

Seguidamente se analizara las ventajas y desventajas del método de evaluación e incentivos aplicados en la actualidad.

Por último se hará un análisis comparativo de los métodos utilizados respecto a alternativos que surgen del marco teórico.

Las herramientas metodológicas a utilizar son:

- a) Entrevistas en profundidad a la gerencia del área comercial observada.
- b) Entrevistas en profundidad a mandos medios del área de ventas de en cuestión y a los ejecutivos de ventas.
- c) Entrevista a personal del área de recursos humanos.
- d) Observación de momentos en los que se haya aplicado la evaluación de desempeño en esa área, los métodos aplicados y resultados.
- e) Suministro de cuestionarios a ejecutivos de ventas y gerencia del área.
- f) Documentación de la organización, reportes, tabla de incentivos y registros.

Metodológicamente se tratara de un estudio exploratorio descriptivo que comprende tres instancias metodológicas:

- 1) Construcción del marco teórico con el propósito de situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos, a tal efecto se realizará una revisión bibliográfica.
- 2) Búsqueda y análisis de información primaria del área comercial de una multinacional alimenticia de la Ciudad de Rio Cuarto, a través de entrevistas en profundidad y observación de clases.
- 3) Recomendación sobre los métodos de evaluación de desempeño y sobre la aplicación de las políticas de incentivos actuales.

## **Bibliografía Citada**

Chiavenato Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México. (McGraw Hill).

## **Bibliografía Consultada**

Balkin David. 2005. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. México (Pearson Educacion SA).

Bohlander George. 2008. Administración de Recursos Humanos. Decimocuarta edición. México (Cengage Learning Editores SA).

Dessler Gary.1996.Administracion de Personal. Sexta Edicion.Mexico (Prentice-Hall Hispanoamericana SA).

Mondy Wayne-Robert Noe. 2005. Administración de Recursos Humanos. Novena Edicion.Mexico (Pearson Educacion SA).

Werther William. 2008. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México. (McGram Hill).

Congreso de la Nación Argentina.1974.Ley 20774 Régimen de contrato de trabajo actualizada. Argentina.

Como evaluar el rendimiento de tu equipo de trabajo. (2017:23/08/2017)  
[http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2017/02/07/1149324/como-evaluar-  
rendimiento-equipo-trabajo.html](http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2017/02/07/1149324/como-evaluar-rendimiento-equipo-trabajo.html).

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**“Análisis del sistema de Evaluación del desempeño y las  
Políticas de Incentivos del sector ventas. El caso de una  
Multinacional”**

Apellido y nombre: Báez, Alberto Cesar

DNI: 32071117

Número de registro: 28347

Teléfono: 0358- 154179648

E-mail: ac\_baez@hotmail.com

Directora: Mgter. Cristina Bongiovanni

Carrera: Licenciatura en Administración

Mes y Año: Mayo del 2018

# Índice

PARTE N°1.....	4
Capítulo 1: Marco teórico .....	5
Administración de Recursos Humanos: Definición y procesos.....	5
Diseño de puesto.....	8
Evaluación de Desempeño .....	10
Definición .....	10
Importancia de la Evaluación .....	12
Propósitos de la evaluación del desempeño.....	13
Requisitos Básicos y Desafíos para la Evaluación.....	14
Mal desempeño: Causas y Medidas Correctivas.....	15
Criterios para la Evaluación del Desempeño.....	17
Métodos para realizar la evaluación del desempeño .....	19
Implicaciones Legales de la evaluación del desempeño .....	28
Remuneración e Incentivos.....	29
Incentivos para los Vendedores .....	31
PARTE N°2 .....	35
Capítulo 2: Metodología.....	36
Capítulo 3: Trabajo de campo .....	38
Antecedentes de la empresa.....	38
Estructura del Área comercial .....	39
Área de ventas In Natura Aviar .....	43
Análisis de puesto: Descripción y especificación de los Ejecutivos de Ventas del área.....	43
Proceso de ventas: Descripción de tareas involucradas .....	45
Evaluación del desempeño de Ejecutivos comerciales .....	53
Política de compensación para Vendedores .....	57
Capitulo 4: Resultados.....	63
Diseño de puesto.....	63
Evaluación de desempeño de los Ejecutivos de Ventas.....	64
Análisis de Incentivos para Vendedores. ....	66
Capitulo 5: Discusión .....	68
Diseño de puesto.....	68
Evaluación de desempeño de los Ejecutivos de Ventas.....	69
Análisis de Incentivos para Vendedores. ....	74

Capitulo 6: Conclusiones .....	77
Capitulo 7: Recomendaciones Finales.....	82
Bibliografía .....	86
ANEXO I: Entrevista a Gerencia del Área .....	87
ANEXO II: Entrevista al mando medio del Área.....	88
ANEXO III: Entrevista a Recursos Humanos .....	89
ANEXO IV: Entrevista a Vendedores .....	90

# PARTE N°1

## Capítulo 1: Marco teórico

### Administración de Recursos Humanos: Definición y procesos.

La evaluación de desempeño forma parte del proceso de administración de recursos humanos, el mismo tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, encarando nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial.

La administración de recursos humanos, según W. Werther y K. Davis (2008: 3-4) debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

A su vez, Idalberto Chiavenato (2008: 9-17), afirma que la Administración de Recursos humanos es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación del desempeño.

Siendo los objetivos de la administración de RRHH los siguientes:

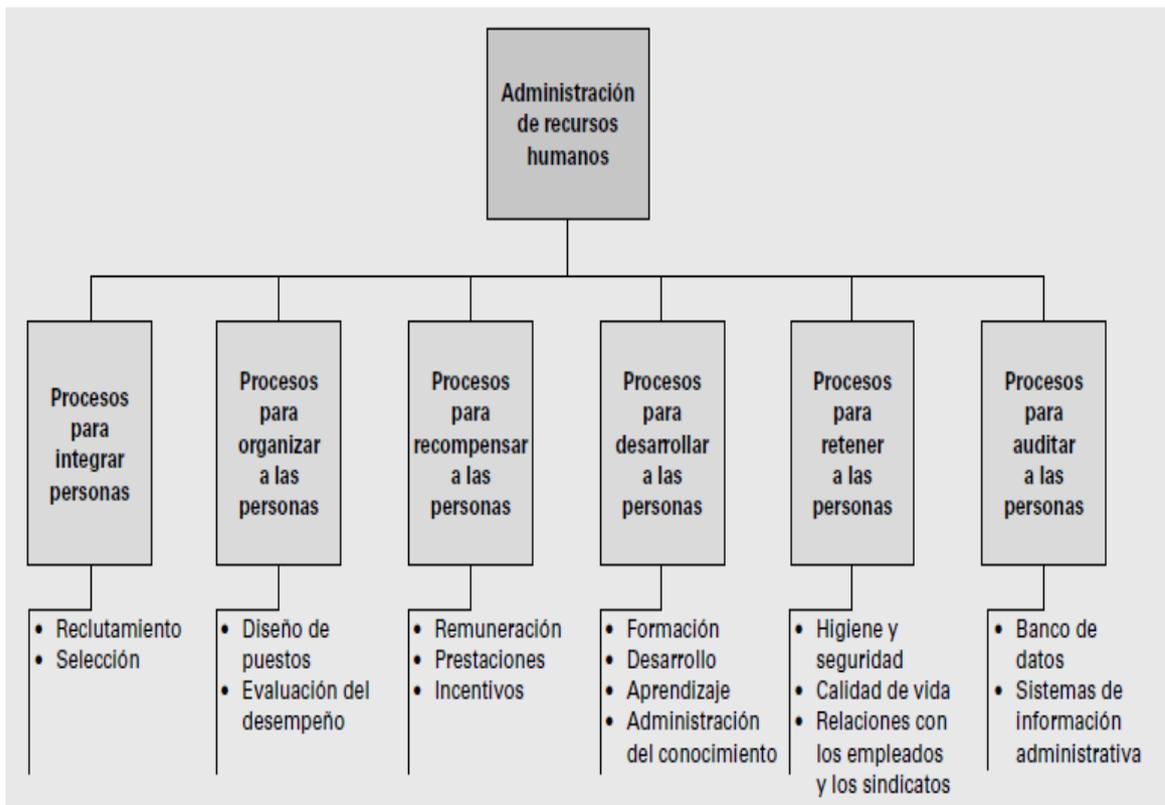
- 1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- 2- Proporcionar competitividad a la organización.
- 3- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- 4- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- 5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6- Administrar e impulsar el cambio.
- 7- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- 8- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Es decir, es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte de la organización que integra.

De esto último podemos detallar los distintos procesos y funciones de la Administración de Recursos Humanos.:

- 1- Procesos para integrar personas.
- 2- Procesos para organizar a las personas.

- 3- Procesos para recompensar a las personas.
- 4- Procesos para desarrollar a las personas.
- 5- Procesos para retener a las personas.
- 6- Procesos para auditar a las personas.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2008:102)

- 1- El primer proceso según Idalberto Chiavenato (2008:102-138) representa el camino que conduce al ingreso de las personas a la organización. Siendo una puerta de entrada para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna. Este proceso cuenta con dos funciones claves para llevarlo a cabo, por un lado el Reclutamiento que es un conjunto de técnicas y procedimiento que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Por otro lado la segunda función es la Selección, esta busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita.

- 2- El segundo proceso, organizar a las personas, se utiliza para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Según Idalberto Chiavenato (2008: 205-206) este proceso se basa en dos funciones claves, diseño de puesto donde se especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, siendo la segunda, la Evaluación de desempeño.

- 3- El tercer proceso es para recompensar a las personas, es decir, para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- 4- Avanzando en la administración de RRHH, el cuarto proceso tiene como objetivo capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2008: 371-414) el proceso se basa en esas tres funciones enumeradas.

- 5- El quinto proceso, para retener a las personas, crea las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. Es por eso que Idalberto Chiavenato (2008:447-474) se basa en las relaciones con los empleados y en la Higiene Laboral como funciones importantes para retener al personal.
- 6- Por ultimo encontramos el proceso para auditar a las personas, es decir, para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

## Diseño de puesto

Cada puesto, según Idalberto Chiavenato (2008: 205-206), exige ciertas competencias de su ocupante para que la desempeñe bien. Esas competencias varían de acuerdo al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación.

“El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás”.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- A- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de desempeñar (contenido del puesto).
- B- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y los procesos de trabajo).
- C- Con quien se debe reportar el ocupante del puesto, es decir, quien es su superior.
- D- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, quienes son sus subordinados.

Dos puntos importantes en el Diseño de puesto y que se utilizan como base para realizar la evaluación del desempeño del personal, son la descripción y la especificación de puesto.

En primer lugar, Idalberto Chiavenato (2008: 222-224) resume a la descripción del puesto como un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Es decir, relaciona, brevemente, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva, se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, su contenido.

Además, en la bibliografía de W. Werther y K. Davis (2008: 99-101) se resume la descripción del puesto como una declaración por escrito, donde se explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Por otro lado la especificación de puesto se focaliza en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se tiene cuenta importantes factores como la educación formal, la

experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

Dentro de los requisitos físicos, se analiza la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo (esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, constitución física necesaria).

En el caso de los requisitos intelectuales se tiene en cuenta

- La instrucción básica, nivel de estudio necesario para el puesto.
- Experiencia básica, acumulación de conocimientos que la persona logra en el transcurso de los años en un campo laboral.
- Adaptabilidad al cargo, adaptarse a la organización, al ambiente y tareas.
- Iniciativa necesaria, predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo.
- Aptitudes necesarias, capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea o función como trabajo en equipo, trabajar de manera efectiva, negociación, resolución de conflictos.

Para realizar el análisis de puesto, se necesita información sobre:

- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo.
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas.
- Desempeño del trabajo.
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (programa de trabajo, incentivos).
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto.
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización.

Por último, de acuerdo a la bibliografía de W. Werther y K. Davis (2008: 102-103) los análisis de puestos permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

- 1- Se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral.
- 2- Los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación.

Los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias.

## Evaluación de Desempeño

### Definición

En primer lugar, se parte de la premisa que la evaluación de desempeño es un método para medir la actuación del personal, es decir en qué medida cumple con los objetivos de la organización, que a su vez esta relacionados con la estrategia organizacional.

Según Idalberto Chiavenato, (2008: 245) “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el

valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”

A través de evaluación se estima el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización, de acuerdo al desempeño requerido para el puesto y sus especificaciones.

Por otro lado, un sistema de evaluación bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, con características que deben adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Además, es importante tener en cuenta la periodicidad de las evaluaciones, se deben realizar a plazos fijos. Esto permitirá realimentar tanto al personal como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y que tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización.

Por ultimo otro estilo de evaluación de desempeño u otra forma de medir el desempeño es en forma grupal, es decir se realiza la valoración de la actuación de un equipo de trabajo de acuerdo a los objetivos y estrategias de la empresa.

De acuerdo a David Guest (2017: 3-4) se elaboran cuatro pasos para evaluar el rendimiento de tu equipo de trabajo, que se puede aplicar para determinar si el grupo va por buen camino o necesita una intervención:

- 1- Abandonar las necesidades individuales: Cada miembro deberá sacrificar sus necesidades por el bien colectivo, de manera que se cumplan los objetivos más importantes independientemente de las ambiciones individuales que puedan surgir.
- 2- Fomentar la responsabilidad: La rendición de cuentas entre integrantes de un equipo, es una buena estrategia para aumentar su compromiso porque se sentirán obligados a dar lo mejor de sí. En lugar de evaluar a cada miembro, otorgara una devolución grupal acompañada de una calificación justa que refleje el grado de esfuerzo.
- 3- Detectar problemas y solucionarlos: Si bien la intervención puede ser necesaria para resolver conflictos puntuales, es imprescindible que el equipo aprenda a tomar sus propias decisiones para solucionar los problemas que surjan. La búsqueda conjunta fortalecerá los lazos laborales entre los miembros del equipo.

- 4- Proponer una autoevaluación: Consistirá en una apreciación sobre el propio rendimiento que será compartida con el resto del grupo, pero también se incluirá una opinión sobre el desempeño de los otros integrantes.

### **Importancia de la Evaluación**

De acuerdo a lo interpretado en la bibliografía de D. Balkin, L. Gomez Mejia y R. Cardy (2005: 259-261) existen dos puntos de vistas para resaltar la importancia de medir la actuación del personal. En primer lugar, se parte la visión de la organización donde destacan que la evaluación es una base para tomar una decisión en cuanto a las condiciones laborales del individuo, como así también, sobre promociones, despidos, cambios de estructuras y recompensas.

Una evaluación hecha correctamente es clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento, esto hace que sea estratégica para el negocio del directivo.

Por otro lado, desde el punto de vista del empleado, la importancia radica que necesita una retroalimentación para saber cómo ejerce su trabajo y hacer las correcciones correspondientes en su labor. Es decir, permite que cada colaborador conozca sus puntos fuertes y los débiles (los que debe mejorar).

Además, es necesario medir las diferencias de rendimiento de cada individuo para que sean motivados a mejorar su desempeño.

Otro aporte sobre la importancia de la Evaluación la hace W. Werther y K. Davis (2008: 306-307) afirmando que la relevancia del papel humano en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada persona aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Es por esta razón que es necesario que cada directivo o supervisor controle el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en su área de trabajo.

El autor aconseja que la revisión de los resultados de la evaluación debe hacerse dos veces al año con el objetivo de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones y al realizarse en forma sistemática genera beneficios como:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.

- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Contribuir a mejor comunicación entre directivo y empleado, intercambiando puntos de vistas.

Si la evaluación se hace adecuadamente será clave para el desarrollo de los empleados y para mejorar su rendimiento. Además, proporcionara los criterios que sirvan para validar los sistemas de selección, siendo la base sobre la que las decisiones sobre personal se justifiquen legalmente.

Hace algunos años las evaluaciones tendían a destacar los rasgos, las deficiencias y las habilidades del personal, pero dentro de un enfoque moderno se empezó a destacar el desempeño presente y las metas futuras.

Es por eso que los elementos más importantes del enfoque moderno de evaluación son:

- 1- Orientación al desempeño.
- 2- Enfoque en metas u objetivos.
- 3- Establecimientos de metas mutuas entre el supervisor y el empleado.
- 4- Aclaración de expectativas conductuales.
- 5- Extensos sistemas de realimentación.

### **Propósitos de la evaluación del desempeño**

Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

La evaluación se puede pueden clasificar en Administrativas o De Desarrollo, según George Bohlander (2008: 349-351):

#### *Propósitos administrativos*

En este caso los programas de evaluación proporcionan aportes que se pueden utilizar en el ámbito de todas las actividades de recursos humanos. Como ser:

- Documentar las decisiones del personal.
- Determinar los candidatos a las promociones.
- Determinar transferencias y asignaciones.

- Identificar el desempeño deficiente.
- Decidir los despidos.
- Validar los criterios de selección.
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Planeación de personal.
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones.

#### *Propósitos de desarrollo*

La evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Siendo los principales propósitos:

- Proporcionar realimentación del desempeño.
- Identificar las fortalezas y debilidades individuales.
- Reconocer el desempeño individual.
- Ayudar en la identificación de metas.
- Evaluar el logro de las metas.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación.
- Mejorar la comunicación.

#### **Requisitos Básicos y Desafíos para la Evaluación**

Según el autor W. Werther y K. Davis (2008: 310-313) uno de los lineamientos requeridos para generar la evaluación es que la misma no solo debe cubrir el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. Es decir, el desempeño y los objetivos van de la mano al momento de la evaluación.

Por otro lado, la Evaluación no debe recurrir a un análisis subjetivo del puesto como por ejemplo el empeño de la persona, sino que debe generar un análisis objetivo del desempeño del colaborador en su puesto.

A su vez la evaluación debe ser aceptada por las dos partes y deben estar de acuerdo en que se producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador. Además, debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para lograr la eficacia y eficiencia.

Unos de los desafíos en la evaluación es eliminar dicha subjetividad ya que genera distorsiones de la calificación al no conservar la imparcialidad en varios aspectos como cuando el evaluador permite que sus opiniones y percepciones sobre el evaluador interfieran en su juicio.

Otro desafío es eliminar la tendencia del evaluador a calificaciones promedios que distorsionan las mediciones y ocultar los problemas de los que no alcanzan los niveles objetivos y perjudican al personal que llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Es por eso que unos de los puntos débiles de la evaluación es que las personas implicadas la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior. Como así también que la importancia del proceso se resume más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño

Otro de los puntos débiles es que muchas de las personas evaluadas perciban al proceso como injusto y tendencioso. Además, hay que tener un especial cuidado con los comentarios desfavorables por parte del evaluador ya que pueden provocar una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.

#### **Mal desempeño: Causas y Medidas Correctivas**

Una eficaz administración del desempeño, según D. Balkin, L. Gomez Mejia y R. Cardy (2005:279-285), se basa en analizar las causas de un mal desempeño del personal y posteriormente desarrollar un plan de acción.

Es importante que los directivos determinen con precisión las causas de las deficiencias del rendimiento por tres razones. La primera, porque la determinación de las causas puede influir en la forma de evaluar el rendimiento. Segunda, la determinación de las causas puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los supervisores y sus trabajadores. Tercera, la determinación de las causas afecta al tipo de solución que se escoge.

Tradicionalmente, los investigadores han pensado que el rendimiento viene determinado por dos factores principales: la capacidad y la motivación.

Un problema esencial de este punto de vista es que los factores contextuales, externos al trabajador, también afectan al rendimiento del trabajador.

Una versión más global de las causas del rendimiento incluye tres factores: capacidad, motivación y factores contextuales. El factor capacidad refleja el talento y las habilidades técnicas, interpersonales, analíticas y de comunicación del trabajador. La motivación puede verse afectada por ambiciones de carrera, conflicto del empleado, frustraciones, relación metas/expectativas. Los factores contextuales (o factores del sistema) incluyen una amplia gama de características de la organización que pueden afectar positiva o negativamente al rendimiento como ser:

- Mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores.
- Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo.
- Materiales de mala calidad.
- Falta de equipos necesarios.
- Recursos financieros inadecuados.
- Mala supervisión.
- Compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores.
- Un mal entorno de trabajo (por ejemplo, frío, calor, ruidos, interrupciones frecuentes).

Para determinar las causas de los problemas de rendimiento, los directivos tienen que analizar cuidadosamente los factores contextuales.

En el caso de las medidas correctivas, el mismo autor, las clasifica en tres grupos distintos, según el tipo de causas del mal desempeño:

- 1- Mal desempeño por capacidad: las medidas sugeridas son la formación del empleado, transferencia de puesto, rediseño del trabajo o inclusive el despido.
- 2- Mal desempeño por causas motivacionales: las medidas sugeridas pueden ser, crear un vínculo claro entre el rendimiento y las recompensas, además se aconseja reconocer el buen rendimiento del personal.
- 3- Mal desempeño por factores situacionales: se aconseja clarificar hacer más eficiente el proceso de trabajo, proporcionar herramientas adecuadas, suprimir señales de conflictos.

### **Criterios para la Evaluación del Desempeño**

En este caso se enumerará brevemente algunos de los criterios para la evaluación de acuerdo a lo aportado por Idalberto Chiavenato (2008: 254-255). Los mismos se agrupan de la siguiente manera:

En el caso de los criterios relacionados con la descripción de puesto:

#### ***Habilidades, capacidades, necesidades, rasgos:***

- Conocimiento del puesto
- Conocimiento del negocio
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad
- Presentación personal
- Buen juicio
- Facilidad de aprender
- Capacidad de ejecución

#### ***Comportamiento***

- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones Humanas
- Cooperación
- Riesgo
- Hábitos de seguridad
- Responsabilidad

-Personalidad

En el caso de los criterios relacionados con la especificación de puesto:

***Metas y Resultados***

-Cantidad de trabajo

-Calidad de trabajo

-Atención al cliente

-Satisfacción al cliente

-Reducción de costos

-Rapidez de soluciones

-Cumplimientos de los plazos

-Enfoque en los resultados

Al establecer estos criterios de desempeños se debe tener en cuenta cuatro consideraciones:

- 1- La relevancia estratégica: es decir el grado en que los criterios se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.
- 2- Deficiencia de criterios: es el grado al cual los criterios captan todo el rango de responsabilidad de un empleado. Cuando los criterios de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por ventas) y excluyen otras dimensiones importantes, se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.
- 3- Contaminación de criterios: por ejemplo, al comparar el desempeño del personal de producción, la comparación no debería contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros.
- 4- Confiabilidad de criterios.

Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto.

## **Métodos para realizar la evaluación del desempeño**

La importancia de la evaluación ha generado la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Así surgen diferentes métodos como los tradicionales y modernos. Los métodos tradicionales más utilizados según Idalberto Chiavenato (2008:253-258) son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

### *Métodos Tradicionales de Evaluación del desempeño*

#### *Escalas graficas: Requisitos, ventajas y desventajas*

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.

Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes para evaluar el desempeño del personal. El primero paso es escoger la definición de los factores de la evaluación que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores.

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, el personal que alcanza mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan las calificaciones más altas en estos factores. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esta, tanto mayor será la precisión del factor.

El número de factores de evaluación varía según los intereses de cada organización, pero en general, se ubica entre cinco y diez factores.

Una vez definidos los factores, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, tolerable, regular, y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala grafica de evaluación.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones. Entre las ventajas de este método se remarcan las siguientes:

- 1- Facilita la planificación y construcción del instrumento de evaluación.
- 2- Sencilla y fácil de utilizar
- 3- Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
- 4- Facilita la comparación de los resultados de los evaluados

Por su parte entre las desventajas del método se encuentran las siguientes:

- 1- Es superficial y subjetiva.
- 2- Produce efecto de generalización.
- 3- Limita los factores de la evaluación.
- 4- Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- 5- Tan solo evalúa el desempeño anterior.
- 6- No hay participación activa del evaluado.

Este método se caracteriza por su facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados, hace que las evaluaciones la pueda realizarlos gerentes, supervisores o área de recursos humanos con una capacitación mínima.

#### [Elección forzada: Requisitos, ventajas y desventajas](#)

Este método elimina la superficialidad, generalización y subjetividad características del método de la escala gráfica.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloque de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.

Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger uno o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del evaluado.

Las naturalezas de las frases pueden variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

-Se Forman de dos frases de significado positivo y dos de significado Negativo

-Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Así se evitan las influencias personales comunes de todo proceso de evaluación persona.

Entre las ventajas que tiene este método se pueden enumerar las siguientes:

- 1- Evita el efecto de la generalización en la evaluación.
- 2- Elimina la influencia personal del evaluador.
- 3- No requiere entrenamiento de los evaluadores.

Pero, por otro lado, entre las contras del método se encuentran:

- 1- Planificación y construcción del instrumento muy compleja.
- 2- No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.
- 3- No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.
- 4- El evaluado no tiene participación.

Este método se caracteriza por su facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados, hace que las evaluaciones la pueda realizarlos gerentes, supervisores o área de recursos humanos con una capacitación mínima.

#### [Investigación de campo: Requisitos, ventajas y desventajas](#)

Este método se basa en el principio de la responsabilidad de la línea y la función de staff en el proceso de evaluación. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación

(staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño del personal. A partir de esta entrevista, el especialista llena un formulario para cada persona evaluada.

El método cumple cuatro etapas:

1-Entrevista inicial de evaluación: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:

Desempeño más satisfactorio (+) Desempeño satisfactorio ( $\pm$ ) Desempeño menos satisfactorio (-)

2-Entrevista de análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe.

3-Planificación de las medidas: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar: Consejería al funcionario; Readaptación del funcionario; Entrenamiento; Desvinculación y sustitución; Promoción a otro cargo; Mantenimiento en el cargo actual.

4-Seguimiento posterior de los resultados: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Es por eso que los beneficios del método se pueden enumerar que incluye la responsabilidad de la línea (el gerente evalúa) y la función del staff (el departamento de Recursos humanos asesora) en la evaluación del desempeño. Además, permite planificar acciones para el futuro como programas de entrenamientos o asesorías. Un aporte importante es que se focaliza en la mejora del desempeño y la consecución de resultados.

#### **Métodos de los incidentes críticos: Requisitos, ventajas y desventajas**

Este método se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos o negativos. Es decir no se ocupa del desempeño normal, sino de los excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de evaluación se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada persona.

Unas de las ventajas del método es que evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo. Además, se centra en los aspectos excepcionales del desempeño. Los buenos deben ser subrayados y los negativos eliminados o corregidos.

Por otro lado, una de las desventajas del método es que no se ocupa de los aspectos normales del desempeño, como así también que suele centrarse en pocos aspectos del desempeño, pudiendo resultar tendencioso y parcial.

Este método se caracteriza por su facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados, hace que las evaluaciones la pueda realizarlos gerentes, supervisores o área de recursos humanos con una capacitación mínima.

#### Listas de verificación: Requisitos, ventajas y desventajas

Este método parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada persona. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación función como una especie de recordatorio para que el gerente evaluar todas las características principales del trabajador. Prácticamente es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Este método se caracteriza por su facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados, hace que las evaluaciones la pueda realizarlos gerentes, supervisores o área de recursos humanos con una capacitación mínima

En definitiva, los métodos tradicionales, por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos, las personas evaluadas son analizadas en forma homogénea.

En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación, desarrollando métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales. Es decir, buscan la desburocratización de los procesos, reducir el papeleo y llenado de formularios.

### *Métodos modernos de evaluación del desempeño*

En la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras, sumado a las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación, llevaron a que las organizaciones busquen nuevos métodos, los llamados Modernos según Idalberto Chiavenato (2008: 258-272).

Estos se caracterizan por una nueva posición ante el tema: la autoevaluación y autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

### *Evaluación participativa por objetivos (EPP): Requisitos, ventajas y desventajas.*

Este sistema adopta una intensa relación, resurgiendo la administración por objetivos.

Se caracteriza por ser democrática, participativa, incluyente y motivadora.

Este método cuenta con seis etapas:

- 1- El formulario de los objetivos consensuados: Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los mismos son consensuados entre las partes involucradas. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio para la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
- 2- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto: El evaluado debe tener el compromiso personal para alcanzar los objetivos. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
- 3- La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: se deben definir los recursos y los medios para alcanzar los objetivos. Estos pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc) pueden ser humanos (equipo de trabajo) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.).
- 4- El desempeño: es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Es la estrategia personal que escoge el

individuo, con total libertad y autonomía. para alcanzar los objetivos formulados. El gerente puede brindar consejos y orientación.

- 5- El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos: se comprueba y se mide la consecución de los objetivos analizando costo/beneficio.
- 6- La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta: el evaluado debe tener una clara percepción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo / resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

En definitiva, la evaluación deja de comenzar por una valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado.

Un aspecto importante es la concordancia del colaborador con los objetivos, que son negociados a efectos que exista un compromiso.

Ventajas del EPPO:

- Mejoras en la administración gracias planeación orientada a resultados.
- Mayor compromiso personal por objetivos compartidos.
- Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir el resultado y emprender acciones correctivas.
- Altos niveles de objetividad.

Desventajas del EPPO:

- La dificultad de establecer metas verificables.
- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos de corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.
- Riesgos por cierta inflexibilidad.
- Abuso de metas cuantificables.
- Requiere una formación específica en el evaluador.
- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.

El gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente,

quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

#### **Evaluación de 360°: Requisitos, ventajas y desventajas.**

Este método se refiere a una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es decir, produce información para la evaluación que proviene de todas partes.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual, es decir se focaliza en un enfoque predominantemente administrativo y conductual.

Cada evaluador recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando un conjunto de percepciones comparativas. Hay casos en que también participan proveedores y clientes internos en el proceso.

Una vez tabulados los datos, el evaluado recibe la realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente, un plan individual de desarrollo.

Entre las ventajas que tiene este método se enumeran:

- El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y se focaliza en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.

Por otro lado, entre las contras de este método se encuentran:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.

Este método se aplica en organizaciones que se basan en un proceso circular, donde todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño, ya sea gerentes, compañeros, pares, subordinados.

Otros métodos modernos son los aportados por W. Werther y K. Davis (2008: 323-330), los mismos serán resumidos brevemente a continuación:

#### Autoevaluaciones

En el caso de que el objetivo sea alentar el desarrollo individual, los empleados efectuaran una autoevaluación. Cuando los mismos se autoevalúan, es menos probable que presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta al desarrollo individual.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Es por eso, según Idalberto Chiavenato (2008: 249-253), que uno de los principales interesados en la evaluación es el propio empleado o colaborador, además de la propia organización.

De esto último se basa la idea que cada persona evaluara su propio desempeño, evitando la subjetividad a través de algunos criterios de referencia. Esto se produce, generalmente, en organizaciones más abiertas, donde el colaborador evalúa sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles y su potencial, ya que así sabrá lo que debe reforzar y mejorar.

### Evaluaciones psicológicas

En el caso de que se empleen psicólogos para las evaluaciones, su función consistirá en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La misma consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o también ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

### Centros de evaluación

Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### Implicaciones Legales de la evaluación del desempeño

De acuerdo a la Ley de trabajo Argentina, en su Artículo 52 (Libro Especial. Formalidades. Prohibiciones.) El empleador deberá llevar un libro especial, registrado y rubricado, en las mismas condiciones que se exigen para los libros de comercios, donde

detallara, entre otros datos, toda la información necesaria que permita una exacta evaluación de las obligaciones a cargo del empleado.

### Remuneración e Incentivos

Según Idalberto Chiavenato (2008: 283-284) a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De esto último se deriva el concepto de remuneración total. La misma tiene tres componentes principales, Remuneración Básica (salario mensual o por hora), Incentivos Salariales y Prestaciones (Seguro de vida, seguro de salud, etc.). La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

Según S. Snell y G. Bohlander (2013:436-441) los planes de incentivos consisten en bonos o reconocimiento por un buen trabajo, permitiendo recompensar a los empleados por sus constantes contribuciones.

Además ayuda a las organizaciones a alinear los intereses de sus colaboradores con los de la organización.

Las recompensas como incentivos se basan en el enfoque del pago por desempeño, es decir se establece un nivel básico de rendimiento que un empleado debe alcanzar con el fin de calificar para los pagos de incentivos.

El sistema de incentivos recompensa el rendimiento del personal sobre la base de tres supuestos:

- 1- Los empleados y los equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa.
- 2- Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los individuos y los grupos de trabajo que la conforman.
- 3- Para atraer, retener y motivar a los mejores y ser equitativa con todos los trabajadores, una empresa debe retribuir a todos sus trabajadores en función del rendimiento relativo de cada uno de ellos.

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación directamente con el desempeño, es decir le pagan al personal por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan trabajado. Su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen.

Para que el plan de incentivos tenga éxito, los colaboradores deben creer en él y deben ser animados a participar en el desarrollo y administración del plan.

El personal debe poder ver una clara conexión en los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad, cantidad u objetivos con los que pueden juzgar su desempeño. El compromiso de los colaboradores para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos.

La administración debe impedir que los planes de incentivos se consideren como un derecho ganado sin importar si el empleado cumplió con el objetivo o esfuerzo pre acordado. En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo.

Además, para que un plan de incentivos se aplique correctamente se deben tener en cuenta las siguientes características:

- Identificar los indicadores importantes de la organización que fomenten el comportamiento de los empleados.
- Involucrar a los empleados. Que los programas de incentivos parezcan justos a los empleados.
- Buscar el pago de incentivos correcto. Las fórmulas de pago deben ser simples y comprensibles.
- Establecer un vínculo claro entre el desempeño y el pago.

Los programas mejor gestionados son los que se comunican de manera clara y continua a los empleados, es decir, todos debe conocer cuáles son las metas y cuáles son las recompensas por lograrlas.

Un factor importante y complicado de definir en los planes de incentivos son las medidas de desempeño. Las mismas deben ser cuantitativas, sencillas y estructuradas para mostrar una clara relación con un mejor desempeño. Medidas cuantitativas excesivamente complejas, deben ser evitadas.

Por último, se debe evitar elevar los objetivos de desempeño de forma continua tratando de superar los resultados anteriores. Esto a la larga conduce a la frustración del

empleado y la percepción de que las normas son inalcanzables. El resultado será una desconfianza de la administración y una reacción contra el programa de incentivos enteros.

En definitiva para desarrollar e implementar medidas de desempeño se debe considerar los siguientes lineamientos:

- Las medidas de desempeño en todos los niveles de la organización deben ser consistentes con las metas estratégicas de la organización.
- Definir el propósito de las medidas de desempeño y apoyar inexorablemente la causa.
- Involucrar a los empleados.
- Considerar la cultura de la organización y la demografía de su fuerza de trabajo al diseñar las medidas de desempeño.
- Comunicar ampliamente la importancia de las medidas de desempeño.

Se utilizan muchos planes de incentivos y hay varias formas de categorizarlos. Una simplificación del análisis es la clasificación que hace Dessler Gary (1996:455-457)

- Incentivos para los empleados de producción.
- Incentivos para los Gerentes y Ejecutivos.
- Incentivos para los Vendedores.
- Incentivos a nivel de toda la organización.

### **Incentivos para los Vendedores**

Estos tipos de incentivos se engloban dentro de lo que S. Snell y G. Bohlander (2013:443) definió como planes de incentivos individuales. Los pagos de los mismos se pueden determinar por el logro de objetivos específicos de desempeño o por las mejoras en la productividad de la organización como un todo.

Muchas empresas que dependen de su fuerza de ventas para sus ganancias. Esto significa que requieren que sus empleados busquen nuevos negocios en lugar de esperar a que simplemente lleguen.

Según S. Snell y G. Bohlander (2013:448-450) el impulso que se requiere en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas exige que los vendedores se sientan muy motivados.

Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las ventas, explica porque los incentivos financieros se utilizan con amplitud para los vendedores.

Los estándares del desempeño para los vendedores son difíciles de desarrollar, ya que a menudo es afectado por factores externos que no están bajo su control. Las fluctuaciones económicas y de temporadas, la competencia en las ventas, los cambios en la demanda y la naturaleza del territorio de ventas pueden afectar al historial de ventas de la persona. El volumen de ventas por si solo puede no ser un indicador exacto del esfuerzo que han realizado los vendedores.

Al desarrollar planes de incentivos para vendedores los gerentes también enfrentan el problema de como recompensar sus esfuerzos de ventas adicionales y, al mismo tiempo, compensarlos por las actividades que no contribuyan de manera directa o inmediata a las ventas.

Los planes de compensación para los empleados de ventas pueden consistir en tres tipos de planes:

- 1- Un plan de salarios directo: Permite pagar a los vendedores por realizar diversas tareas que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas.
- 2- Un plan de comisiones directo: Se basa en un porcentaje de las ventas.
- 3- Un plan combinado de salario y comisiones.

Los planes de compensación para los vendedores generalmente se basan en incentivos en forma de comisiones de ventas. Es decir que la cantidad que se cobra por realizar las transacciones comerciales son un porcentaje sobre el importe de la operación, siendo el objetivo de la comisión incentivar el esfuerzo del vendedor ya que obtendrá mayores ingresos cuanto mayor importe de venta genere.

El uso generalizado de incentivos para vendedores se debe a tres razones

- 1- Tradición.
- 2- La falta de supervisión en la mayor parte del trabajo de ventas.
- 3- La suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

Este último punto se justifica con la idea de que la naturaleza de las ventas es muy competitiva. Los incentivos deben proporcionar una fuente de motivación que producirá como respuesta cooperación y confianza.

Según Rigoberto Acosta (2017:1-2) en el caso de las metas comerciales, definir objetivos es probablemente una de las tareas más difíciles para los líderes de las compañías. Los objetivos determinan las prioridades para cada equipo, ayudan a que los resultados de la empresa sean medibles y sirve como guía para el crecimiento de la empresa. Para que la fuerza de ventas consiga los resultados deseados, se debe tener cuidado con el proceso utilizado para establecer las metas.

Los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la compañía y con su plan estratégico, pero, además, deben reunir una serie de características que los hagan creíbles como:

- Ser específicos, es decir que queden bien definidos y claros.
- Ser cuantificables.
- Ser alcanzables y realizables.
- Ser motivadores.
- Ser fijados en el tiempo.
- Ser acordado.

El proceso para establecer metas de ventas, es responsabilidad del área comercial de la empresa. La misma debe llevar a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Mercado. Debe conocer sus características y cuál es la aceptación que tiene el producto o servicio.
- Análisis. Por un lado, se debe examinar las metas que determinaron para el año anterior y cuáles fueron sus resultados. Por otra parte, se debe considerar si los supuestos siguen vigentes o si han ocurrido cambios que afecten el logro de objetivos.
- Acuerdos. La gente responsable de ventas se debe comprometer con las metas a establecer, es porque deben participar en la formulación. Un acuerdo mutuo provoca que la fuerza de ventas se involucre en alcanzar los objetivos determinados.

- Mediciones. A partir de los parámetros estándares se debe decidir en qué aspectos se quieren fijar metas y cómo y con qué frecuencia se medirán.
- Consumidores. Incrementar ventas a corto plazo; ganar cuota de mercado a largo plazo; motivarlos a probar nuevos productos o servicios; alejarlos de la oferta de la competencia; mantener y recompensar a los clientes leales.
- Canales. Motivar a los minoristas a ordenar nueva mercancía y más inventario; inducirlos a que anuncien tu producto y le den más espacio en anaquel; persuadirlos a comprar por adelantado.
- Fuerza de ventas. Conseguir mayor apoyo de la fuerza de ventas para productos nuevos o tradicionales; estimular a los ejecutivos de ventas para que consigan nuevas cuentas.

Continuando con Rigoberto Acosta (2017; 1-2) es recomendable que además de metas relacionadas con volúmenes de venta se fijen objetivos relacionados con la actividad de los vendedores. Esto puede incluir el número de oportunidades buscadas, de propuestas generadas y de ventas resultantes.

Por otro lado, muchas empresas pequeñas tienden a ver las comisiones de ventas como un gasto y limitan los pagos del comercial. Llegando a pensar que los comerciales ganaran más que los empresarios.

# PARTE N°2

## Capítulo 2: Metodología

En primer lugar, se definieron los temas a investigar.

Cabe aclarar que la investigación se basó sobre la estructura general del Marco Teórico.

Se realizó una recolección de datos directamente de los sujetos investigados y de la realidad donde ocurrieron los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”, es decir, se recolecto la información directamente de la realidad objeto de estudio, sin alterar de forma alguna los datos existentes, debido a que estos son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

La población que se tomó en el estudio estuvo representada por el personal del área comercial in natura aviar en una multinacional de la ciudad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba los cuales suman la cantidad de 5 personas (tres vendedores, un jefe directo y un gerente) y representan población de la presente investigación.

Es por eso que se recopiló datos sobre las descripciones y especificaciones del puesto de Ejecutivo de Ventas. Se indago las tareas y responsabilidades para desarrollarse como ejecutivo de ventas en la empresa en cuestión. Además se recopiló información sobre las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.

Un segundo tema que se investigó en la organización, fue sobre compensaciones e incentivos para los vendedores. Es decir se analizó el plan de incentivos de la empresa, si son individuales o grupales, si son económicos o no económicos, si están atados a objetivos cuantitativos o cualitativos y se investigó el punto de vista del ejecutivo sobre el plan.

Avanzando en el trabajo de campo se examinó si la organización, ya sea el área de recursos humanos, los gerentes de cada área o alguna comisión especializada, realiza evaluación de desempeño, recopilando datos sobre la evaluación de desempeño que se aplica en el área comercial.

Por último se observó el tipo de métodos que utilizan para evaluar el rendimiento del ejecutivo de cuentas y el objetivo que persigue definiendo sus características principales. Se investigó si utilizan un solo método, varios o un mix de métodos. Posteriormente se analizó las ventajas y desventajas observadas de la aplicación del tipo de evaluación y quienes la realizan en el área comercial.

Las herramientas metodológicas utilizadas son:

- a) Entrevistas en profundidad a la gerencia del área comercial observada.
- b) Entrevistas en profundidad a mandos medios del área de ventas de en cuestión y a los ejecutivos de ventas.
- c) Entrevista a personal del área de recursos humanos.
- d) Observación de momentos en los que se haya aplicado la evaluación de desempeño en esa área, los métodos aplicados y resultados.
- e) Suministro de cuestionarios a ejecutivos de ventas y gerencia del área.
- f) Documentación de la organización, reportes, tabla de incentivos y registros.

Metodológicamente se trató de un estudio exploratorio descriptivo que comprende tres instancias metodológicas:

- 1) Construcción del marco teórico con el propósito de situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos, a tal efecto se realizará una revisión bibliográfica.
- 2) Búsqueda y análisis de información primaria del área comercial de una multinacional alimenticia de la Ciudad de Rio Cuarto, a través de entrevistas en profundidad y observación de clases.
- 3) Recomendación sobre los métodos de evaluación de desempeño y sobre la aplicación de las políticas de incentivos actuales.

## Capítulo 3: Trabajo de campo

### Antecedentes de la empresa

El objetivo general es realizar un análisis crítico sobre la forma de evaluar el desempeño y las políticas de incentivos de los ejecutivos de ventas de una empresa multinacional de alimentos con sede en Rio cuarto, provincia de Córdoba, particularmente del área In natura Aviar.

La misma es un conglomerado brasileño del ramo de la alimentación que surgió de la fusión de las acciones de Sadia S.A. con el capital social de Perdigão S.A. Hace más de 80 años en el mercado, desde la fundación de la primera fábrica en la ciudad de Videira (Santa Catarina) en 1934, actúa en los segmentos de carnes, alimentos procesados, margarina, pastas, pizzas y vegetales congelados.

Las dos unidades industriales más grandes del grupo están localizadas en Uberlândia, en el estado de Minas Gerais, y en Rio Verde, en el estado de Goiás. En 2015, BRF faenó 1,7 mil millones de aves y 10 millones de porcinos y bovinos.

La operación de fusión se llevó a cabo con intercambio de acciones y fue aprobada por el CADE (Consejo Administrativo de Defensa Económica) el 13 de julio de 2011 con la imposición de restricciones que redujeron la proporción del negocio realizado.

Un análisis realizado por la revista IstoÉ Dinheiro y por Millward Brown Vermeer colocó a las marcas Sadia y Perdigão entre las 50 más valiosas de Brasil: en el 3º y el 17º lugar, respectivamente. El mismo estudio señaló a Sadia como la única marca de alimentos como una de las 10 más valiosas de la década.

Las negociaciones para la compra de Sadia por parte de Perdigão comenzaron en 2008 con el entonces presidente de la compañía José Antonio do Prado Fay. El éxito de la fusión, anunciado oficialmente en mayo de 2009, dio origen a BRF, que siguió bajo el comando de Fay.

En octubre de 2011, BRF hizo dos adquisiciones en Argentina al comprar las compañías Avex (empresa frigorífica radicada en la zona de Rio Cuarto) y Dánica (líder argentina en la fabricación de margarina) por 150 millones de dólares.

En 2012 adquiere la unidad de negocio Quickfood. Con esta operación BRF adquirió la planta de faena vacuna de San Jorge, en Santa Fe; las de productos elaborados en

Baradero, y la de vegetales congelados de Arroyo Seco (Santa Fe). Así, además de faena pollo, pasó a tener faena vacuna. Además sumó, a su marca Sadia, la de hamburguesas Paty, la de salchichas Patyviena y la de fiambres Barny.

Durante el 2015 le compra a Molinos, la mayor empresa de alimentos argentina, de los Pérez Companc, las marcas de salchichas Vieníssima y Wilson, las hamburguesas GoodMark y los fiambres Tres Cruces y Hammond (además de las margarinas Manty y Delícia), por US\$ 43,5 millones. Además, adquirió el frigorífico Campo austral

Por ultimo en el 2016, BRF anuncia la compra de Alimentos Calchaquí, fundada en 1971 por la familia Boschini, con una planta de 11.000 m2 en Florencio Varela. Así, además de la marca tradicional Calchaquí, BRF incorpora la selecta y codiciada Bocatti.

Formada hace pocos años, Avex es uno de los principales productores y exportadores locales de pollos. Faena, en promedio, 80.000 aves por día en su planta de Rio Cuarto, siendo la cantidad de personal, 700 personas aproximadamente. La misma produce diariamente 180 toneladas de cortes de pollo, donde se exporta un 30% de la mercadería, el resto se comercializa en el mercado interno.

Cabe aclarar que el personal se diferencia en dos partes, por un lado, las personas que dependen exclusivamente de la gerencia de planta, que solo generan labores para la unidad de negocio de Rio Cuarto, es decir para la planta de Faena y otro lado las personas que dependen de la gerencia corporativa que realiza labores para la planta y para otras unidades de negocio de la compañía, en la organización lo llaman “corporativos”. Como en el caso del personal, la gerencia de planta y corporativa se diferencia en que la primera solo ejerce y gestiona la unidad de negocio como ser la planta de faena y la segunda gestiona y gerencia distintas unidades de negocio de la compañía.

### Estructura del Área comercial

En mayo de este año se diseñó una nueva estructura comercial en el país. La misma depende del CEO a nivel nacional, eliminando la figura de Director Comercial.

Bajo su mando, se encuentran cinco gerencias comerciales con sus respectivos coordinadores de ventas y ejecutivos comerciales.

Para dividir las gerencias se basó en lo que define la empresa como “Gran Familia de productos” por un lado “In Natura”, productos de origen animal que no son procesados. Son comercializados después de ser faenados, como por ejemplo cortes de pollo, cortes de vacas y cortes de cerdos congelados y frescos. La segunda gran familia son los “Procesados”, es decir los productos que para darle valor, son elaborados y procesados, por ejemplo Hamburguesas, Salchichas, Fiambres, etc. Cabe aclarar que la materia prima de estos productos son los derivados de las plantas de faenas. Dentro de las mismas se separa la mercadería In natura que se va a comercializar y la mercadería que se va a transferir como materia prima para las plantas de elaborados.

El segundo factor que se utiliza para dividir las gerencias, es el Canal de Ventas enumerándose los siguientes:

- 1) Distribuidores Exclusivos.
- 2) Mayoristas.
- 3) Supermercados.
- 4) Industrias.

Es por eso que se definió, dentro de la Gran Familia de Procesados cuatro gerencias:

- 1) Gerencia campo austral y Calchaquí: Comercializa la cartera de productos elaborados y procesados por calchaquí y campo austral, en distribuidores exclusivos de dichas unidades de negocio.
- 2) Gerencia de Mayoristas: Comercializa todos los productos elaborados y procesados de la empresa, en los mayoristas del país.
- 3) Gerencia de Supermercados: Comercializa todos los productos elaborados y procesados de la empresa, en los supermercados del país.
- 4) Gerencia de distribuidores: Comercializa todos los productos elaborados y procesados de la empresa, en los distribuidores exclusivos.

En la gran familia In natura se definió la quinta Gerencia que a su vez se divide en tres:

- 1) Área In natura Aviar: Comercializa la producción de pollos en todo el país.
- 2) Área In natura Porcina: Comercializa la producción de cerdo en todo el país.
- 3) Área In natura Vacuna: Comercializa la producción vacuna en todo el país.

A continuación, se adjunta un modelo del organigrama de la estructura comercial de la compañía.

## Referencias

### Nivel uno

- CN: Ceo Nacional.

### Nivel dos

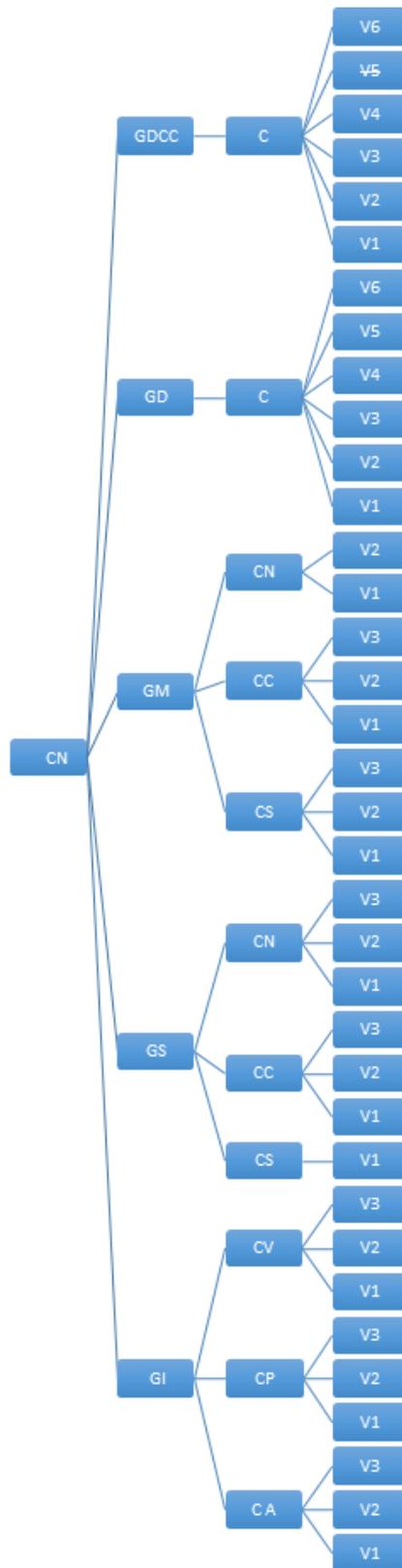
- CDCC: Gerencia del Área de Distribuidores de Campo austral y Calchaquí.
- GD: Gerencia del Área de distribuidores.
- GM: Gerencia del Área de Mayoristas.
- GS: Gerencia del Área de Supermercados.
- GI: Gerencia del Área In Natura

### Nivel tres

- C: Coordinador.
- CN: Coordinador de la Zona Norte del País
- CC: Coordinador de la Zona Centro del País.
- CS: Coordinador de la Zona Sur del País.
- CV: Coordinador del Área In natura Vacuna.
- CP: Coordinador del Área In natura Porcina.
- CA: Coordinador del Área In natura Aviar.

### Nivel cuatro

- V: Vendedor.



## Área de ventas In Natura Aviar

Dentro de la estructura detallada, el trabajo se enfoca en el área In Natura Aviar. En el área existen tres niveles de jerarquía, en primer lugar, se encuentra la Gerencia, conformada por una sola persona (GI). Este último se encarga del desarrollo de las estrategias a corto y mediano plazo del área y físicamente trabaja desde la oficina central en Buenos Aires, que a su vez, dirige el área de ventas In natura porcina de Campo Austral y el área de ventas In natura vacuna de la Planta de Quickfood de San Jorge.

En segundo lugar, se encuentra el jefe de Ventas In Natura aviar a nivel Nacional (CA), que depende jerárquicamente de la gerencia y tiene a cargo tres ejecutivos de cuentas. Este último desarrolla las tácticas para lograr los objetivos comerciales del área. Que en su conjunto comercializan, aproximadamente, 1800 toneladas de pollo al mes y facturan cerca de \$60.000.000 de pesos mensualmente.

Por ultimo encontramos a los Ejecutivos de Ventas In Natura Aviar (V). En total el área cuenta con tres personas, que se dividen por canales de ventas la comercialización de los productos.

## Análisis de puesto: Descripción y especificación de los Ejecutivos de Ventas del área.

De acuerdo a lo aportado por la gerencia y teniendo en cuenta que el área tiene poco tiempo de funcionamiento, la empresa no cuenta con una descripción del puesto de Ejecutivo de ventas en forma formal. De todos modos, entre la gerencia y el mando medio, estuvieron de acuerdo en que una descripción acertada tendría el objetivo, comercializar los productos de la empresa, con una clara orientación al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso y cumpliendo los objetivos comerciales.

Entre las habilidades de que deberían contar los ejecutivos detallan:

- Actitud de servicio al cliente.
- Experiencia en ventas.
- Conocimiento del mercado aviar.
- Conocimiento de técnica de ventas y comercialización.
- Orientación a los resultados.
- Responsables y dinámicos.

Entre las funciones que deberían cumplir enumeran:

- 1) Diagnosticar las demandas y requerimientos de los clientes.
- 2) Proponer el conjunto de productos de acuerdo al cliente.
- 3) Coordinar visitas con los clientes.
- 4) Tener una comunicación fluida y constante con los clientes, ya sea por teléfono, mails o visitas.
- 5) Elaborar reportes de visitas y resultados.
- 6) Dar seguimiento post ventas.
- 7) Ampliar cartera de clientes.
- 8) Ampliar cartera de productos de los clientes actuales.
- 9) Desarrollo de nuevos segmentos.
- 10) Asesoría al cliente.
- 11) Cumplimientos de las metas comerciales.
- 12) Retroalimentación a la empresa sobre el mercado y sobre los clientes.

Por otro lado, consultando con los ejecutivos de ventas sus tareas y habilidades y observando su labor se detecta que los parámetros de desempeño que deben cumplir, son los objetivos comerciales que se enumeran de la siguiente forma.

- 1- Facturación Mensual (ROB)
- 2- Toneladas facturadas mensualmente.
- 3- Precio ponderado por kilo mensual.

Más allá de las tareas que debe realizar o las habilidades que tengan los comerciales, es requisito indispensable para la organización, el cumplimiento de los tres objetivos enumerados.

Los tres vendedores dividen sus ventas por canales, ya que cada una tiene un mercado y un comportamiento de precios diferente:

- Distribuidores.
- Mayoristas y Supermercados.
- Industrias.

## Proceso de ventas: Descripción de tareas involucradas

Cada uno se encarga de recabar información de sobre precios, competidores, entorno y distintas operaciones de acuerdo al canal. Es por eso que el vendedor debe tener un buen sistema de registro y tener un amplio conocimiento del mercado y su entorno. Para recabar estos datos, los comerciales se contactan con las distintas cámaras de carne aviar para consultar sobre movimiento de algunas avícolas, como por ejemplo cantidad de faena y precios ofertados.

Además se comunican con distintos clientes de confianza para consultarles los precios a los que está vendiendo, si percibe algún cambio en el precio de mercado, para recabar datos sobre competidores se haya comunicado con ellos, entre otras consultas.

En base a esa información y de acuerdo a la disponibilidad de productos, negocian en las zonas que mejores condiciones (precios, volumen, etc.) presentan en ese momento. Para realizar esta tarea, los comerciales deben tener capacidad de negociación con grandes clientes. Deben tener una relación cordial con el cliente y debe tener empatía por el mismo.

Las comunicaciones son constantes entre vendedor y cliente. El cliente consulta por precios, por ofertas, por tiempo de entregas, reclamos, por asesoría de determinado tema. Es importante que el cliente lo tome como un socio al vendedor. Es decir la venta no termina una vez que cerraron las cantidades y precios, sino que el vendedor debe seguir las entregas, asegurarse que la mercadería recibida es la que solicito, si recibió la documentación necesaria, asesorarlo como vender la mercadería, informarle algún cambio de precio o de estrategia de la organización, facilitarle información sobre el mercado al cliente, deben trabajar juntos ya que si el cliente tiene buenas ventas, volverá a comprar y en más cantidad o variedad.

Como ya se mencionó, el comercial debe tener empatía y una amplia capacidad de relacionarse con los clientes. Los mismos no son consumidores finales, sino que son distribuidores de grandes volúmenes de ventas, supermercados, mayoristas e industrias, es por eso el vendedor debe tener conocimiento para negociar con este tipo de clientes y experiencia en manejo de grandes cuentas. Debe llevar un registro con los datos del cliente, compras pasadas, visitas realizadas, frecuencia de llamadas, datos sobre la

cuenta corrientes, historial de reclamos, zonas de ventas del cliente, entre otras. Es importante que actualice constantemente este registro.

En el caso de la relación con sus pares y superiores, se observó un buen clima laboral, buena comunicación entre ellos y buena relación. Esto se debe a que hace más de 4 años que trabajan juntos y el hincapié que hace el jefe de ventas en las relaciones impersonales entre el equipo. Esto influye en los resultados mensuales ya que los vendedores se comprometen en los resultados del equipo.

Antes de comenzar la negociación, los vendedores deben confirmar la cantidad de productos que tienen a disposición para vender, los planes de producción semanal, el tipo de producto, vencimientos de la mercadería a disposición, ya que se puede comprometer y cerrar una venta de un producto que no hay en stock y que se va a producir en días posteriores o semanas siguientes.

También debe analizar la cuenta del cliente, ya que puede tener alguna factura impaga o demora en algún pago, impidiendo facturar la venta realizada y no poder entregar la mercadería. Para eso debe tener conocimiento en movimientos de cuentas corrientes de grandes clientes y darle seguimiento.

Es por eso que debe tener una buena comunicación con el área de producción, de logística y de créditos de la compañía, ya que a la hora de negociar, no solo va a tener en cuenta la cantidad y el precio, sino la posibilidad y tiempos de entrega, ya que se puede debido al destino o al costo del viaje no se le puede entregar a determinado cliente.

Además antes de negociar, deben consensuar entre los vendedores junto al jefe de ventas la distribución de la mercadería disponible para vender. Más allá que hay productos que son exclusivos para cada canal de ventas, otros productos se pueden vender en los tres canales de ventas. Es por eso que debe haber una buena comunicación entre los vendedores para no vender algún producto que ya se vendió en otro canal. Es necesario que haya buena predisposición al trabajo en equipo, ya que hay ocasiones que algún vendedor debe ceder alguna venta para que otro compañero cumpla con la suya. De todos modos, el jefe de venta lleva un registro de las ventas realizadas por los tres vendedores y sobre la disponibilidad de mercadería. En el caso de que haya dos ventas para un mismo producto, el decide junto con los vendedores que venta tiene prioridad.

Este registro lo realiza diariamente a través de las ventas que reportan los ejecutivos vía mails y las existencias actuales observadas en forma on line en el software interno

Las negociaciones con cliente se hacen vía telefónicas, en algunos casos vía mails y través de visitas a clientes. Se pacta un precio de acuerdo al volumen de compra, precio de mercado y cliente, es por eso que es muy importante la comunicación constante entre cliente y vendedor, lo que buscan es un trabajo en conjunto con el cliente para que ambas partes saquen provecho de la relación. El precio es definido por el vendedor en base una lista de precio con descuentos de acuerdo a cliente y cantidad, definida por el jefe de ventas. Para ello lo más importante a la hora de desempeñar su trabajo, el comercial debe tener capacidad para negociar por teléfono, a través de una comunicación clara. Otro punto importante para definir una operación, es la experiencia del vendedor a la hora de cerrar una venta.

Una vez definida la venta, el ejecutivo debe registrar el pedido en una planilla y enviarla, por mail, al área de administración de ventas para que lo cargue en el sistema e ingrese el proceso interno de entrega de la organización. Es por eso que es necesario que cuente con conocimientos informáticos, tales como productos Microsoft Office y conocimientos en sistemas operativos básicos.

Otra tarea que realizan los vendedores, es la recepción de reclamos por parte del cliente ya que es el primer contacto que tiene el comprador con la compañía. Es necesario que a cada reclamo se le dé una respuesta importante.

Es clave que el vendedor tenga una amplia capacidad de resolución de problemas y actitud conciliadora. Más allá que los reclamos no son producto de su labor, el vendedor debe gestionar el reclamo y direccionarlo al área que debe dar respuesta. El mismo debe estar constantemente consultando al área en cuestión si pudo solucionar el reclamo, si necesitan alguna autorización, si necesitan datos de otras áreas, si necesitan información del cliente, es decir deben “presionar” a las áreas para darle una respuesta rápida al cliente y una solución.

También deben generar reportes semanales donde detallan las ventas realizadas por clientes y por producto, haciendo un análisis de la variación del precio en la semana y comparándolo con el precio de mercado. Además de reportar el detalle de las ventas

para la próxima semana para hacer una distribución aproximada de la mercadería por canal. En el caso que se lo solicite el gerente de venta, debe generar un reporte con medidas correctivas y planes de acción para determinada situación. Es por eso que el vendedor debe tener conocimiento informático básico y en sistemas de información.

Para realizar la venta, los comerciales cuentan con un celular liberado que le provee la empresa, una Notebook, la lista de precio, asesoría del mando medio, información del mercado, registro de operaciones anteriores de los clientes, posibilidad de visitar al cliente, previa autorización de los gastos que requiere para la visita.

Para realizar una visita, el vendedor debe poner a disposición su vehículo para realizar el viaje hasta las oficinas del cliente. Debe registrar los kilómetros recorridos ya que la empresa la reconoce \$3,10 por kilómetro. Además debe contar con dinero para los gastos de viaje y guardar los comprobantes porque la empresa lo reintegra como viatico. Todos los reembolsos son efectivos después del viaje.

El vendedor, una vez finalizado el viaje, debe registrar, en software interno de la empresa, los kilómetros realizados, detallando lugar de salida, destino, día de salida, día de vuelta, datos del vehículo y objetivo del viaje. Además debe registrar todos los gastos realizados en el viaje y cargar los comprobantes de los mismos, ya sea comida, peaje, remis, etc. Es necesario que el vendedor sepa conducir, tenga carnet vehicular, vehículo propio y sepa registrar los gastos efectuados en el software de la empresa. Para eso, el vendedor recibe una capacitación para el manejo y registración de gastos.

En cuanto a la distribución y gestión del tiempo de las labores, el ejecutivo tiene plena libertad de organizarse de la forma que parezca mejor y darle prioridades a tareas de acuerdo a su criterio. Ninguno tiene un horario laboral establecido, los mismos los gestionan de acuerdo al cliente y como organicen el día. Se puede dar el caso hasta que trabajen desde su casa estando conectados vía mail o celular.

A medida que se acerca el cierre de mes, algunas de las tareas son dejadas de lados momentáneamente o le quintan cierto grado de atención. Es decir se enfocan en las tareas que les permite cumplir con los objetivos comerciales. Por ejemplo se puede dar el caso de que le quiten la atención al seguimiento o recepción de un reclamo a fin de

mes, continuándolo el mes próximo, para prestarle atención a las llamadas a clientes o seguimientos de facturación de pedidos.

En el caso de niveles educativos, ninguno de los tres ejecutivos tiene algún título universitario o estudio de idiomas. En caso de conocimiento informático, solo tienen el básico.

Comparando las tareas, habilidades y conocimientos del vendedor con el diseño de puesto general correspondiente a vendedores de grandes cuentas, utilizado como ejemplo a continuación, podemos analizar los puntos que coinciden con el caso y las diferencias.

### **Descripción del puesto de trabajo- Formato**

#### **Puesto de trabajo: Ejecutivo de grandes cuentas.**

**Nombre:**

**Grupo:**

**Informa a:**

**Lugar:**

**Referencia exclusiva:**

**Fecha de emisión:**

**Emisión nº:**

#### **Objetivos del puesto**

**Dar soporte de forma proactiva a las cuentas de clientes existente para asegurar que se ofrecen todos los servicios y beneficios continuos de valor añadido de manera eficaz y así superar las expectativas de dicho cliente.**

**Identificar posibles oportunidades empresariales adicionales.**

#### **Responsabilidades y tareas principales:**

##### **ACTIVIDADES PREVIAS A LA VENTA**

- Dar de alta a clientes y productos nuevos o actualizar los ya existentes.
- Ofrecer a los clientes servicios intensivos de asesoría, consulta y elaboración de presupuestos (precios, descuentos, acuerdos, productos, facturación, contratos, etc.)

##### **GESTIÓN DE CONSULTAS**

- Trabajar diariamente en todas las consultas realizadas por los clientes asignados

- Proveer de información y actualizaciones a clientes y/o comerciales de ventas siempre respetando el marco de servicios y plazos acordados con los mismos bajo contrato.
- Interactuar con otros departamentos (Adquisiciones, Licencias, Servicios electrónicos, Finanzas, Ventas) para resolver los problemas de los clientes.
- Hacerse cargo de las incidencias detectadas en ventas y realizar el seguimiento de todo el proceso para resolver la misma.
- Responder al teléfono en un tiempo límite establecido y de un modo educado, profesional y oportuno.

### GESTIÓN DE CUENTAS

- Supervisar las cuentas claves asignadas como experto en la materia, ofreciendo soporte y servicio proactivos en lo que respecta a todas las solicitudes específicas y habituales de los clientes.
- Aportar informes y evaluaciones estadísticas frecuentes y ofrecer actualizaciones a clientes, homólogos de ventas y a la dirección.
- Analizar toda la actividad de las cuentas para tomar las medidas oportunas, con el fin de aumentar la efectividad y asegurar que todos los acuerdos de servicios se cumplen o se superan de forma consecuyente.
- Ofrecer información y comentarios a las revisiones de cuentas de clientes mediante el análisis y la interpretación de datos, controlar y generar informes sobre la evolución de las incidencias detectadas y trabaja estrechamente con el homólogo de ventas para desarrollar de forma conjunta las cuentas asignadas.
- Aplicar medidas de control de calidad para reducir la cantidad de quejas de clientes y pérdidas de beneficios de la empresa.

### ADICIONALMENTE

- Mantener informada a la dirección en lo que respecta a los desafíos más importantes
- Ofrece soporte de respaldo a los Servicios de cuentas de clientes durante periodos de vacaciones y ausencias si procede.
- Asistir a la formación ofrecida sobre sistemas, proveedores o departamentos, entre otros, con el fin de mantener sus conocimientos al día.

### **Especificación del Puesto: Experiencia necesaria, Educación y Personalidad.**

- Excelentes aptitudes estratégicas, comunicativas e interpersonales, tanto con el personal interno como con los clientes externos.
- Grandes habilidades para dar orientación y establecer relaciones con clientes.
- Capacidad para ofrecer servicios a los clientes con calidad, puntualidad y profesionalidad, e instruir a los miembros del equipo con el fin de alcanzar una excelencia homogénea.
- Capacidad para preparar a los miembros del equipo para que desarrollen su labor con minuciosidad y un alto nivel de precisión
- Autoexigencia e ingeniosidad probadas, dotes organizativas, capacidad para establecer prioridades y trabajar en entornos multitarea.
- Capacidad para mostrar iniciativa y funcionar de forma proactiva.

- Sobresalir en comunicación verbal y escrita eficaz y positiva (normas de conducta ejemplares al teléfono).
- Conocimientos informáticos excelentes, tales como productos Microsoft Office y conocimientos de sistemas operativos básicos.
- Amplios conocimientos sobre diversos productos de software y acuerdos de licencias globales.
- Capacidad para trabajar correctamente bajo presión.
- Flexibilidad con el horario de trabajo/agenda.
- Secundario completo
- Un alto nivel de inglés es indispensable.
- Estudios terciarios sobre Administración o Comercialización.

Dentro de las actividades previas a la venta en los vendedores de la compañía analizada se observa que ofrecen a los clientes servicios de asesoría consulta y elaboración de presupuestos (precios, descuentos, acuerdos, productos, facturación, contratos, etc.), pero no estarían cumpliendo con la actividad de dar de alta a clientes y productos nuevos.

En el caso de las tareas agrupadas como gestión de consultas el vendedor cumple con los siguientes puntos:

- Trabajar diariamente en todas las consultas realizadas por los clientes asignados.
- Proveer de información y actualizaciones a clientes y/o comerciales de ventas.
- Interactuar con otros departamentos para resolver los problemas de los clientes.
- Hacerse cargo de las incidencias detectadas en ventas y realiza el seguimiento de todo el proceso para resolver la misma.
- Responder al teléfono en un tiempo límite establecido y de un modo educado, profesional y oportuno.

En este aspecto los vendedores de la compañía cumplen con todos los requisitos básicos detallados.

En el caso de la función de gestión de cuentas los vendedores cumplen con las siguientes actividades:

- Supervisar las cuentas claves asignadas como experto en la materia, ofreciendo soporte y servicio.
- Aportar informes y evaluaciones estadísticas frecuentes y ofrecer actualizaciones a clientes, homólogos de ventas y a la dirección.

- Analizar toda la actividad de las cuentas para tomar las medidas oportunas.
- Ofrecer información y comentarios a las revisiones de cuentas de clientes mediante el análisis y la interpretación de datos, controlar y generar informes sobre la evolución de las incidencias detectadas y trabaja estrechamente con el homólogo de ventas para desarrollar de forma conjunta las cuentas asignadas.
- Organizar de forma habitual y proactiva llamadas con clientes (conferencias) para comprobar la satisfacción del mismo.
- Asistir a la formación ofrecida sobre sistemas, proveedores o departamentos, entre otros.
- Mantener informada a la dirección en lo que respecta a los desafíos más importantes

Los puntos más débiles en gestión de cuenta por parte de los vendedores son la falta de aplicación de medidas de control de calidad para reducir la cantidad de quejas de clientes y pérdidas de beneficios de la empresa. Más allá que las quejas con respondidas y gestionadas, el vendedor no controla, por cuestiones de tiempo, aspectos de calidad.

Dentro de las especificaciones necesarias para el puesto podemos encontrar a los siguientes:

- Excelentes aptitudes estratégicas, comunicativas e interpersonales, tanto con el personal interno como con los clientes externos.
- Grandes habilidades para dar orientación y establecer relaciones con clientes.
- Capacidad para ofrecer servicios a los clientes con calidad, puntualidad y profesionalidad.
- Autoexigencia y capacidad para establecer prioridades y trabajar en entornos multitarea.
- Capacidad para mostrar iniciativa y funcionar de forma proactiva.
- Sobresalir en comunicación verbal y escrita eficaz y positiva.
- Conocimientos informáticos excelentes, tales como productos Microsoft Office y conocimientos de sistemas operativos básicos.
- Capacidad para trabajar correctamente bajo presión
- Flexibilidad con el horario de trabajo/agenda.
- Secundario completo

Dentro de los requisitos, se observa falencia en dos puntos:

- Conocimientos sobre diversos productos de software y acuerdos de licencias globales
- Estudios sobre idiomas como inglés o portugués.
- Estudios terciários sobre Administracion o Comercializacion.

En definitiva, todo este conjunto de tareas, habilidades y conocimientos se combinan para cumplir con los tres parámetros más importantes que debe alcanzar y cumplir el vendedor, es decir, las metas comerciales. Más allá que cumpla con las tareas solicitadas y habilidades que requiere el puesto, el vendedor debe cumplir con las metas para tener un buen desempeño en la organización.

### Evaluación del desempeño de Ejecutivos comerciales

La compañía realiza la evaluación 360° para analizar el desempeño de gerentes, jefes y otros colaboradores.

Los vendedores, son evaluados de forma diferente al resto de la compañía, debido a la función que cumplen que puede medirse cuantitativamente de forma precisa a comparación del desempeño de otros colaboradores de otras áreas.

Los criterios que se tienen en cuenta para evaluarlos, son meramente cuantitativos, como ser:

- Facturación mensual.
- Toneladas facturadas.
- Precio promedio al que vendió.

Generalmente no se tiene en cuenta la gestión integral y factores cualitativos para evaluarlos, no se tiene en cuenta las horas trabajadas, las llamadas realizadas, visitas a clientes, desarrollo de zonas, de clientes, de marca, solamente se tiene en cuenta lo vendido y el precio.

Como se comentó anteriormente, el vendedor tiene tres tipos de objetivos para ser evaluado de forma individual, básicamente un desempeño se mide si cumplió con los objetivos pactados o no.

Estos objetivos se formulan teniendo en cuenta el plan de producción del mes, el cálculo de la demanda de los clientes, el cálculo de las ofertas que va a realizar el comercial en el mes, el mismo hace un cálculo de la cantidad de producto que le va a ofrecer a cada cliente, de acuerdo a lo que se va a producir. Por último, se tiene en cuenta los precios promedios de mercado en el mes.

A través de lo aportado por la gerencia, a los vendedores los evalúan de acuerdo a los objetivos, más allá que internamente en algunos casos se tiene en cuenta la gestión y los inconvenientes que pudieron padecer, pero en el caso de un mes o dos meses que no cumplan con los objetivos, el resto de los meses deben cumplirlo obligatoriamente.

Básicamente reduce la visión de la evaluación del vendedor a “desempeño bueno “o “desempeño malo”, en el caso de cumpla o no los objetivos.

Generalmente es causal de despido si el comercial no cumple con los objetivos de ventas durante tres meses en el año.

La herramienta para medir el desempeño del vendedor, es el Reporte Mensual de ventas, ya que el mismo mide la facturación aportada por el mismo, precios de ventas y toneladas que vende durante el mes. Al último día del mes se cierra los movimientos del reporte y refleja el desempeño. Es decir, tiene en cuenta todo lo facturado en el mes. En el caso de las ventas efectuadas en los últimos días del mes, solo se tiene en cuenta si se facturan, sino se asignan al mes posterior.

Esto genera, ocasionalmente, que haya una suba de las ventas en la última semana para poder llegar a los objetivos dentro del mes y poder cobrar la mayor cantidad de incentivos.

Asimismo, luego de ser evaluado y de analizar el cumplimiento de los objetivos comerciales, se genera una retroalimentación entre gerencia y vendedores. En el caso de que el comercial no llegue a los objetivos, debe realizar su descargo vía mail, justificando las causas por la que no cumplió las ventas. Entre las mismas fueron enumeradas las siguientes:

- 1) Reducción de Producción: puede darse que la planta tuvo problemas en granja, en lotes de pollos vivos o paros, disminuyendo la producción , privando a los

vendedores de productos que tenían vendido, por lo tanto no lo pueden facturar en el mes.

- 2) El transporte no llegó a cargar el pedido, problemas logísticos. Entre las dos áreas se generan tensiones, ya que el área de logística debe salir a contratar mayor cantidad de fletes que el promedio diario en el mes generando un extra costo., los vendedores presionan para que lo consigan ya que deben facturar la venta.
- 3) Bloqueos de cuentas de clientes impidiéndole facturar. Este caso se da frecuentemente ya que es la oportunidad que tiene el área de créditos para cobrar facturas pendientes, ya que el ejecutivo va a gestionar con más celeridad el pago para poder facturarle otro pedido en el mes.
- 4) Cambios de objetivos a último momento: se ha dado el caso que la gerencia para que le produzcan ciertos productos, negocia que ajusten los objetivos, aumentando la cantidad que debe facturar el comercial.
- 5) Clientes que cancelan pedidos por falta de espacio o porque consiguió una buena oferta de otra empresa.

Los vendedores siguen diariamente sus ventas facturadas y las proyecciones, en el caso de que la misma sea negativa, tienen la posibilidad de solicitarle a la gerencia la autorización para hacer una oferta puntual para mover mayor cantidad de toneladas. En el caso de que no perjudique las ventas realizadas en el mes, ya sea que reduzca en gran porcentaje el precio ponderado o que le quita la posibilidad de vender a los demás la mercadería, es aprobada para que ayude al comercial. Este procedimiento permite al colaborador generar una autoevaluación y proporcionar al mando medio o gerencia una buena realimentación respecto a lo que debe hacer para alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos. Esta autoevaluación se basa en criterios de referencias objetivos.

Por otro lado, por parte de la gerencia, la retroalimentación también se genera durante el mes de ventas. La gerencia va solicitando durante el mes, cambios de precios, generación de ofertas, freno de ventas en periodos de precios bajos de mercado, justificaciones de algunas operaciones, solicita mayor importación a la venta de ciertos productos de acuerdo a la cantidad acumulada o precio, solicitada el proyectado que calcula vender el comercial durante el mes para compararlo con los objetivos, entre otras.

El nivel desempeño del comercial se puede comparar con el de meses y años anteriores, ya que en el reporte de ventas quedan registradas las ventas que efectuó desde que comenzó en la compañía. Es por eso que la gerencia puede comparar el desempeño en ventas en meses anteriores. Puede observar si el comercial mantuvo el nivel de ventas de ciertos productos de meses anteriores, si aumento o si disminuye ese nivel, en ese caso se busca las causas o factores que provocaron esas bajas. Este procedimiento se puede gestionar como un registro de desempeño del vendedor ya que el evaluador, puede observar el cumplimiento de las metas en distintos periodos en el reporte, ya sea grado de cumplimiento en meses o años anteriores del vendedor y hacer un análisis más amplio, temporalmente, del desempeño del vendedor.

La gerencia y los mandos medios van controlando el desempeño del vendedor en forma diaria, ya que les permite orientar al vendedor de forma rápida y realizar ajustes para corregir el proyectado de ventas antes del cierre de mes.

La gerencia observa en primer lugar los montos facturados por el comercial durante el mes y el proyectado antes de realizar un ajuste y a continuación las toneladas facturadas, en el caso de que necesiten ajustar algunas de las dos variables, les brindan la oportunidad al comercial de aumentar el precio de ciertos productos para alcanzar el nivel de facturación solicitado o generar una oferta de gran volumen de productos costosos que elevan en gran porcentaje el nivel de ROB, frenando las ventas de los productos de poco valor para que no le pondere para abajo el precio.

En el caso que necesite toneladas facturadas, le brinda la oportunidad de una oferta de gran volumen de algún producto con alta existencia en stock, siempre y cuando no perjudique el precio pondero mensual.

Finalmente, la gerencia no agrega otros criterios para evaluar al vendedor porque la política de la compañía solo tiene en cuenta los factores cuantitativos enumerados anteriormente. De todos modos, internamente e informalmente en su área, tienen en cuenta otros criterios como:

- Generación de nuevos clientes.
- Aumento del mix de productos
- Actitud y compromiso del comercial.

- Relación entre vendedor y cliente.
- Compañerismo y trabajo en equipo.

Sobre estos criterios, la empresa o gerencia no lleva un registro por cada vendedor, es tenido en cuenta en forma intrínseca y subjetiva pero al momento de evaluar el desempeño, quedan fuera del análisis objetivo.

De todos modos, estos criterios son internos del área y no permitiría a la gerencia justificar el buen desempeño del vendedor ante la compañía o director en el caso de que no cumplan con el ROB, Toneladas vendidas y Precio Ponderado.

### Política de compensación para Vendedores

En el caso de la compañía, los ejecutivos comerciales reciben un sueldo fijo mensual, independiente de las ventas realizadas. Además, reciben un variable en relación a las ventas realizadas en el mes como una forma de incentivar a vender más.

La estructura desarrollada para la bonificación de las variables o incentivos, es netamente cuantitativa e individual.

En el área de ventas In natura aviar, la misma se separa en tres partes según los objetivos. Los vendedores tienen tres objetivos mensuales que deben cumplir para cobrar la comisión:

- 1) ROB TOTAL: al ejecutivo se le asigna un monto de facturación mensual que debe cumplir como mínimo en un 95% para que se evalúe, sino se descarta el análisis de sus ventas, quedando fuera del cobro del variable.
- 2) VOLUMEN TOTAL EN TONELEDAS: en este caso se le asigna un total de toneladas que deben vender en el mes.
- 3) PRECIO MEDIO: el vendedor debe cumplir el precio promedio solicitada en el mes.

Teniendo en cuenta que el 100% del variable se definió en \$13000 mensual, el esquema para el cobro del mismo es:

- Si el ejecutivo comercial, en forma individual, cumple con el 95% del ROB mensual comienza a ser evaluado para el cobro. Si el mismo cumple ese 95% o más, se asegura el 30% del variable total (\$3900).

- El segundo factor a medir son las toneladas. En el caso de que el vendedor cumple entre el 95% y 99% de las toneladas solicitadas, se asegura otro 30% del variable total (\$3900) que habría que sumarlo junto con el 30% que se ganó con el ROB. En el caso de que cumple un 100% o más de las toneladas, el cobro del variable pasa a ser del 45% (\$5850) que también se deben sumar al 30% del ROB.
- Por último, se mide el precio promedio total a que vendió el comercial. En el caso que haya cumplido con el precio entre un 95% y 99% del total, el comercial cobra un 40% del variable (\$5200), si se da el caso que cumplió el 100% o más del precio promedio, el vendedor se asegura un 65% del variable (\$8450).

Según nos comentan vendedores y gerentes, este esquema da más posibilidades de cobrar el variable o algún porcentaje, ya que, si el vendedor tiene un buen desempeño en el mes y cumple al 100% de los tres objetivos, podría cobrar el variable en un 130% (\$16900).

A diferencia de otros planes de incentivos, esto no se basa en porcentaje por ventas sino un monto fijo de acuerdo al cumplimiento por objetivo. Muchas empresas se basan que el monto de la remuneración variable es un porcentaje de lo vendido. En esta organización es solo en base a los objetivos y montos predeterminados de acuerdo al cumplimiento.

A principio de cada mes, el vendedor es informado sobre el detalle de las metas que debe cumplir. Generalmente es consultado por las toneladas que tiene estimado vender y precios futuros pero muy pocas veces es tomada en cuenta esta consulta. Los mismos afirman que los primeros 4 o 5 días del mes venden desconociendo el detalle de los objetivos comerciales que tienen asignado para el mes en curso. Se da el caso que venden a un precio menor de lo solicitado como objetivo o productos que no necesitaban vender para sus metas y que eran necesarios para sus compañeros. De todos modos, los mismos concuerdan que los detalles de los objetivos no varían contundentemente de mes a mes. Puede variar algún producto en especial o que le agreguen más toneladas a vender por algún producto con un alto nivel de stock. Es decir, más allá que desconozcan los primeros días del mes sus objetivos a cumplir, tienen un estimado de lo que deben vender, salvo algunas excepciones.

Además, una vez que se fijaron los objetivos a cumplir en el mes, el vendedor no tiene la posibilidad de modificarlos. Se puede dar el caso de alguna baja de precio importante en el mes o que la planta no produzca cierto producto en dicho mes, provocando que el vendedor no cumpla algunos de los objetivos independientemente de su labor. Es decir, cualquier factor ajeno a su labor puede provocar que no cumpla con sus objetivos y lo dejen sin cobrar la remuneración variable. Ya que al momento de decidir el pago del variable solo se tiene en cuenta el porcentaje del cumplimiento de las metas.

Para analizar las ventas y hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos, tanto los vendedores, mandos medios y gerentes se basan en un reporte de venta que reciben diariamente, realizado por un área de la compañía que se dedica exclusivamente a la confección y actualización del reporte.

En el mismo cada vendedor encontrara solo las ventas realizadas y facturadas en el mes, más allá que haya vendido, sino esta facturada, no computa como venta.

El mismo se desglosa en tipo de productos, con su respectivo ROB, toneladas solicitadas y precio ponderado. Como toda compañía tiene productos de poco valor y de mucho valor que hacen que una vez facturada la venta, reduzca o aumente el precio ponderado o el ROB. El vendedor puede estudiar todos los días en el reporte sus ventas en el mes, el grado de cumplimiento de los objetivos y observar el proyecto de cumplimiento de los mismos, brindándole información para decidir algún cambio de estrategia de ventas o mantenerla en relación al proyectado durante el mes.

De acuerdo a lo relevado, el reporte de ventas es uno de los instrumentos más importantes que le provee la empresa. A través del mismo analizan si desarrollan alguna oferta agresiva para mover toneladas, pero sin dejar de lado el precio ponderado, analizan si deben generar algún aumento de precios, en el caso de que tengan aseguradas las toneladas y hasta puede darse el caso de que trasladen ventas para el mes siguiente en el caso de que hayan cumplido los objetivos y el cliente no necesite con urgencia la mercadería.

Otra razón importante que los vendedores expusieron en el tema de incentivos es que el mismo, les representan alrededor de un 50% de sus ingresos mensuales. No cobrarlo les causaría una disminución de sus ingresos importante.

El mismo se cobra mensualmente, junto con el sueldo fijo. Esta modalidad es nueva, ya que, hasta abril del 2017, se cobraba trimestralmente, realizando un promedio del porcentaje cumplido entre los tres meses, teniendo en cuenta solamente las toneladas facturadas en el mes. Por ejemplo, si daba el caso de que en enero llegaba al 70% de los objetivos, en febrero al 90% y en marzo al 140%, se computaba que en el trimestre el vendedor llegaba al 100% de los objetivos.

Otra diferencia del modelo anterior, es que el ejecutivo tenía la posibilidad de cobrar un porcentaje extra del 30%, si se daba el caso de que el equipo en su totalidad, lograba cumplir con el 100% de los objetivos. Según los comerciales, esa situación hacía que estuviesen pendiente de las ventas de sus compañeros, aparte de las propias.

Los entrevistados coincidieron en que el cambio de esquema de incentivos se dio a que la empresa decidió focalizarse en el desempeño individual del vendedor independientemente del trabajo grupal, es decir la empresa dispuso que debía medirse el aporte individual del vendedor sin tener en cuenta el desempeño grupal. Otra razón fue a causa de un cambio de enfoque de medición de resultados de la compañía. La misma empezó a exigir la comunicación de los resultados en forma mensual debido a los continuos cambios de mercado.

Los mismos afirmaron que es un grupo de trabajo armónico y que al hacer más de 4 años que trabajan juntos, se logró un gran compañerismo para un apoyo y trabajo mutuo. En algunos casos han suspendido ventas para cederle mercadería al compañero que no llegaba a las metas.

De todos modos y a pesar del nuevo esquema, más individualista, los mismos siguen analizando las ventas grupales para alcanzarlas en su totalidad, apoyando al comercial que necesite ayuda o realizar más ventas. Además, si da el caso de que el equipo cumpla con la totalidad de las metas, el mando medio cobra su variable. Pero este esquema también contribuye al formato individualista, ya que premia al mando medio si llega al 100% de los objetivos, pero sin importar si todos los vendedores llegaron al 100%. Es decir, puede darse de que un vendedor no haya llegado a su objetivo, pero las ventas de los demás compensen lo que falta, entonces el mando medio cobraría el variable, sin importar de todos los vendedores lleguen a su objetivo

### Ejemplo de Reporte de Venta:

						Facturación al cierre del día:	31/ago	
Tipo de Factura	All		Coordinador	Mando Medio aviar		Días Hábiles:	23	
Tipo de posición	All		Ejecutivo de Vta:	All		Días Transcurridos:	23	
Responsable	Gerente aviar		Familia	(Varios elementos)		Avance:	100,0%	
* ARS Miles								
Etiquetas de fila	ROB real *	ROB Fcast *	% ROB	Vol Kg	Vol Kg FCAST	% de Avance KG	Precio real	Precio Fcast
a.- In Natura	\$58.128	\$40.450	149%	2.231.721	1.677.000	154 %	\$23,4	\$24,1
Cuarto Trasero	\$15.538	\$10.998	141%	802.507	625.000	128 %	\$19,4	\$17,6
Pechuga	\$15.446	\$10.543	147%	392.758	281.000	140 %	\$39,3	\$37,5
Suprema	\$6.949	\$4.658	149%	159.659	115.000	139 %	\$43,5	\$40,5
Inner	\$6.618	\$4.437	149%	176.532	133.000	133 %	\$37,5	\$33,4
Cartilago	\$4.450	\$2.700	165%	112.300	75.000	150 %	\$39,6	\$36,0
MDM-CMS	\$3.412	\$1.920	178%	244.120	150.000	163 %	\$14,0	\$12,8
Muslo	\$1.388	\$1.028	135%	53.985	40.000	135 %	\$25,7	\$25,7
Pata	\$970	\$1.009	96%	36.120	40.000	90 %	\$26,8	\$25,2
Ala	\$1.301	\$938	139%	95.160	80.000	119 %	\$13,7	\$11,7
CTD	\$311	\$902	34%	8.052	28.000	29 %	\$38,6	\$32,2
Patamuslo S/Piel	\$477	\$510	94%	11.568	15.000	77 %	\$41,2	\$34,0
Piel	\$844	\$493	171%	129.000	85.000	152 %	\$6,5	\$5,8
Patamuslo C/Piel	\$424	\$315	135%	9.960	10.000	100 %	\$42,6	\$31,5
<b>total general</b>	<b>\$58.128</b>	<b>\$40.450</b>	<b>149%</b>	<b>2.231.721</b>	<b>1.677.000</b>	<b>154 %</b>	<b>\$23,4</b>	<b>\$24,1</b>

Es una tabla dinámica donde se puede seleccionar o visualizar de distintas maneras, por gerente, por vendedor, por familia de producto, por clientes, por tipo de producto, por marca, por negocio, por canal, entre otros.

Como se puede observar en la tabla siguiente, trabaja con indicadores y son reflejados a través de la modalidad Semáforo de acuerdo al grado de cumplimiento de las metas. Si las está cumpliendo se enciende el indicador Verde y en el caso de que el proyectado sea negativo o no haya cumplido la meta una vez finalizado el mes, se enciende el indicador Rojo.

Todas filas de las familias de productos se pueden ir desglosando hasta llegar al último nivel de detalle de producto y analizar los precios y toneladas. Como ya se mencionó este reporto lo reciben diariamente y es base para la creación de estrategias de ventas o decisiones comerciales.

Además, se puede desglosar por días transcurridos, por responsable de canal y hasta por clientes, comparando ventas actuales con ventas de otros meses o años.

## Reporte de Ventas

Planeamiento Estrategico - Direccion Comercial

Tipo de Factura	All	Coordinador	All
Tipo de posición	All	Ejecutivo	All
Responsable	(Varios comentarios)	LeadTime	All

Oro	All
Código Tp de F All	

Facturación al cierre del día:	11/out
Días Hábiles:	22
Días Transcurridos:	8,25
Avance:	37,5%

\* ARS Miles

Etiquetas de fila	ROB real *	ROB Fcast *	ROB vs Fcast	% ROB	ROB Proy.*	Var. ROB *	ROB Proy vs Fcast	Vol Kg	Vol Kg FCAST	Estado % KG	% de Avance KG	KG Proy.	% Proy.KG	Precio real	Precio Fcast	Estado %Va
a.- Procesados	\$228.124	\$806.460	●	28%	\$608.331	-\$198.129	75 %	3.598.653	12.857.530	●	28 %	9.596.408	75 %	\$63,4	\$62,7	●
b.- In Natura	\$90.923	\$212.121	●	43%	\$242.462	\$30.341	114 %	2.886.810	7.196.321	●	40 %	7.698.159	107 %	\$31,5	\$29,5	●
p.- Pollo IQF	\$2.490	\$12.769	●	20%	\$6.640	-\$6.129	52 %	56.979	343.000	●	17 %	151.944	44 %	\$43,7	\$37,2	●
w.- Menud. y Subprod. Aviar	\$1.483	\$7.637	●	19%	\$3.954	-\$3.683	52 %	160.525	585.000	●	27 %	428.067	73 %	\$9,2	\$13,1	●
y.- Media Pechuga de Pavo		\$0				\$0			0							
x.- Menud. y Subprod. Porcina	\$3.640	\$4.670	●	78%	\$9.705	\$5.035	208 %	344.891	634.579	●	54 %	919.710	145 %	\$10,6	\$7,4	●
v.- Menud. y Subprod. Bovino	\$5.530	\$9.305	●	59%	\$14.747	\$5.442	158 %	822.488	2.164.632	●	38 %	2.193.173	101 %	\$6,7	\$4,3	●
t.- Carne In Natura Aviar	\$20.853	\$50.046	●	42%	\$55.607	\$5.561	111 %	683.274	1.656.800	●	41 %	1.822.064	110 %	\$30,5	\$30,2	●
s.- Carne In Natura Bovina	\$35.678	\$83.620	●	43%	\$95.143	\$11.523	114 %	416.203	1.110.900	●	43 %	1.269.874	114 %	\$74,9	\$75,3	●
u.- Carne In Natura Porcina	\$21.250	\$44.074	●	48%	\$56.666	\$12.592	129 %	342.498	701.410	●	49 %	913.327	130 %	\$62,0	\$62,8	●
<b>Total general</b>	<b>\$319.047</b>	<b>\$1.018.581</b>	●	<b>31%</b>	<b>\$850.793</b>	<b>-\$167.788</b>	<b>84 %</b>	<b>6.485.463</b>	<b>20.053.851</b>	●	<b>32 %</b>	<b>17.294.567</b>	<b>86 %</b>	<b>\$49,2</b>	<b>\$50,8</b>	●

## Capítulo 4: Resultados

### Diseño de puesto

En este caso entrevistando al personal de RRHH de planta y Gerencia comercial, no se logró encontrar un formato de diseño de puesto para vendedores. De todos modos, la gerencia enumero, a su criterio, las descripciones y especificación de puesto

Basándose en todas las observaciones preliminares que se realizaron y la información recogida en el formato para analizar las condiciones de trabajo se pudieron identificar las principales tareas que realizan los vendedores, estas son:

- Llamadas a clientes.
- Consultas en las zonas por ventas de competidores.
- Cumplir con las metas. (volumen, precio y facturación).
- Reportes de ventas.
- Seguimiento de las cuentas corrientes de los clientes.
- Seguimiento del pedido del cliente y su entrega.
- Presentación de sus resultados.
- Visitas a clientes.
- Ampliar cartera de clientes y cartera de productos del cliente.
- Ampliar canales de ventas.
- Recepción de reclamos de los clientes.
- Conocer el desarrollo del producto.

De acuerdo a lo interpretado, se observa que el cumplimiento y gestión de estas tareas no siguen un orden. El vendedor las va realizando de acuerdo el momento del mes, necesidades del cliente, necesidad de la empresa de que la realice y a su criterio.

Es más, la gestión de las tareas va cambiando a medida que transcurre el mes, dejando a segundo plano tareas que eran importantes en el mes y enfocándose en las que les permiten cumplir con las metas. Esto se da por la visión corto a plazo que la organización tiene y por la presión que genera para que se concentren en los resultados mensuales. Dejando de lado cualquier estrategia que el vendedor pueda generar para obtener resultados positivos a mediano y largo plazo.

Por otro lado la gerencia enumera un número de tareas y habilidades que debe tener un vendedor pero en ningún momento recalca lo importante que es el cumplimiento de las

metas. Debería aclararse, en el caso que formulen un análisis de puesto, ya que es un punto vital para que el vendedor siga en la compañía.

### Evaluación de desempeño de los Ejecutivos de Ventas

Analizando los datos recabados en la empresa y de acuerdo a lo entrevistado podemos afirmar que todos están conscientes que se realiza una Evaluación a su Desempeño, que conocen los criterios para medir el desempeño y que tiene un alto nivel de objetividad, ya que solo se basan en datos cuantitativos.

Además, se encuentran bien definidos los distintos niveles jerárquicos, donde todos los involucrados conocen el objeto de realizar la evaluación del desempeño. Los vendedores están de acuerdo que el objetivo de la medición de su labor es para advertir el porcentaje de cumplimiento de las metas comerciales impuestas por la organización. Los mismos indicaron que en la organización la evaluación de desempeño persigue dos objetivos claros, Remuneración variable y mejoramiento del desempeño. En el primer caso el evaluado percibe, una vez culminado el proceso y obtenidos los resultados, los bonos que ofrece la empresa mensualmente y en segundo lugar el evaluado tiene la oportunidad de conocer como realiza sus labores y mejorarlas, lo cual, también, le genera un beneficio a la organización al contar con más capacitado.

El resultado de la misma es conocido automáticamente por las partes involucradas ya que los vendedores pueden realizar autoevaluaciones constantemente y al mismo tiempo que las evaluaciones que genera la gerencia, concluyendo al mismo resultado. Esto se da, ya que el resultado de la evaluación tiene dos polos bien marcados, en el caso de que haya llegado a las metas comerciales, su desempeño es bueno y en caso contrario, su labor fue la no esperada, dejándolos afuera de los incentivos mensuales.

Esto hace que se involucre al trabajador en proceso de evaluación de desempeño a través de la información que reciben diariamente en el tablero de ventas, donde pueden darle seguimiento on line al cumplimiento de sus metas comerciales.

Por otro lado, no existe una clara definición del tiempo exacto o adecuado para realizar, ya que los resultados del desempeño son monitoreados constantemente por las partes involucradas, se nota a final del mes, una atención mayor a los resultados de la misma. Esto implica que el evaluado muestra mayor interés en dicho proceso y se obtienen

mejores resultados tanto para ellos como para la institución, pues al involucrarlos se fomenta la comunicación y motivación.

Tampoco existen normas oficiales para aplicar el proceso de evaluación de desempeño, se aplica según el criterio de la gerencia y de acuerdo a los resultados, como así también en el caso de la autoevaluación que realizan los vendedores.

Cabe aclarar que ninguna de las partes realizó algún tipo de capacitación a para ejecutar el proceso de evaluación de desempeño. El responsable de ejecutar el proceso de medición posee conocimiento claro sobre las actividades que debe realizar el evaluado en su puesto de trabajo para determinar así, el del desempeño laboral que este posee. Al ser una de las personas más cercana al evaluado conoce con mejor claridad como desarrolla sus actividades. De esta manera se le brinda la oportunidad al empleado de sentir mayor confianza, pues sabe que su jefe conoce y observa diariamente su labor.

Por otra parte, se debe señalar que la responsabilidad de evaluar el desempeño del empleado, según el rendimiento con que ejecute su tarea, puede radicarse en cualquiera de las otras variadas opciones que no fueron seleccionadas. Una de estas es la Autoevaluación, la cual le da la oportunidad al empleado de reconocer su propio desempeño

Del trabajo de campo realizado, se reconoce que, al conocer los objetivos y los resultados de la evaluación, se utiliza como herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados, y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron. Es decir, se otorga por medio de la evaluación de desempeño recompensas o estímulos para el trabajador.

Se observa que una vez culminado el proceso de evaluación de desempeño en la institución le comunican formalmente los resultados de su evaluación. El hecho de que en la institución se retroalimente a los empleados se convierte en una ventaja, pues esto permite resolver los problemas más frecuentes que afectan a los empleados. Como se observó la retroalimentación se da constantemente entre las partes involucradas del área, permitiendo ajustar el desempeño rápidamente, siendo la manera de comunicarlos vía mails o vía telefónica.

Los vendedores afirmaron informalmente durante el dialogo que sostienen con el evaluador al momento de la comunicación de resultados, le son notificados planes de mejoramiento de desempeño laboral.

De esto se deriva, que a los vendedores le plantean en algunas oportunidades de evaluación y en otras no, posibilidades de mejora para su desempeño laboral, ya que como se mencionó en el marco teórico, al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

Por último, se observó que los beneficios de la implementación de este proceso de evaluaciones son los siguientes:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca de su desempeño de sus subordinados.
- Puede evaluar el potencial humano a corto plazo.
- Se puede dar el caso que se implementen Programas de Planificación de Carrera.

### **Análisis de Incentivos para Vendedores.**

En primer lugar se observa un alto grado de individualismo en la formulación de metas e incentivos comerciales por parte de la compañía, es decir no se tiene en cuenta si el grupo, en su conjunto, cumple las metas, sino que solamente se analiza el desempeño por persona.

Uno de los beneficios que tiene este enfoque es que genera una gran motivación y una mayor productividad del colaborador ya que el resultado y el cumplimiento de sus metas, dependen exclusivamente de su desempeño.

Entre las desventajas observadas de la aplicación de metas individuales, es que no genera un trabajo o una gestión a largo plazo por parte de los vendedores, solo se concentran en sus resultados y con una visión a corto plazo, ya que miden mensualmente.

Además, como se mide el desempeño solo en forma individual, se deja de lado el cumplimiento de los objetivos, fomentando la competitividad y no la cooperación.

Con este enfoque el individuo se hace responsable de sus actos, ya que lo dejan de ver como una parte de un todo. Esta fue una de las causas de la aplicación de este enfoque, ya que vendedores cobraban incentivos, aunque no cumplieran sus metas individuales pero si grupales. Como se comentó, anteriormente se pagaban incentivos por objetivos grupales.

Por otro lado, en el análisis de los incentivos y metas, se detectó que una falta de motivación al vender una vez que se cumplieron las metas a fin de mes, es decir en el caso de que el vendedor cumplió las metas una semana antes, esos días se dedican a trabajos administrativos, reportes y gestiona las ventas para el mes siguiente. También en el caso de que no esté cumpliendo, unos días antes del cierre redoblan sus esfuerzos de ventas y comienzan a adelantar ventas.

Además, se observa que los objetivos son impuestos por la gerencia sin tener en cuenta las opiniones de los vendedores y factores externos, que algunos pueden ser previstos en el momento, pero son pasados de alto. Esto puede generar un choque de intereses entre los pares ya que por ejemplo al no tener un producto en especial o alguna una baja de producción deba repartirse la mercadería y ponerse de acuerdo cuál de sus ventas tiene prioridad.

A su vez otra característica observada e interpretado en la generación de los objetivos es la poca evolución mes a mes en su detalle, salvo algún mes en particular. Esto hace que el vendedor mantenga su nivel de ventas mes a mes, con la misma cantidad de cliente y con el mismo nivel de esfuerzo. Le quita motivos para generar nuevos canales de ventas o ampliar carteras de clientes.

## Capítulo 5: Discusión

### Diseño de puesto

Para armar un diseño de puesto se debe tener en cuenta, en primer lugar, el objetivo del puesto.

Este punto no estaba claro en la gerencia, más allá que pudieron definir el objetivo como “comercializar los productos de la empresa, con una clara orientación al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso y cumpliendo los objetivos comerciales.”, les faltaba una definición más clara la misión de la compañía, no resaltaba la importancia del cumplimiento de las metas comerciales ni tampoco remarca el campo de acción donde desempeñara las labores el vendedor.

Un segundo paso es la definición de la red operacional, es decir definir en el caso de que cuente con subordinados y enumerarlos, definir sus contactos internos en la compañía para obtener información o herramientas para su labor y definir sus contactos externos que deberá relacionarse en su paso por la compañía.

El tercer paso para confeccionar el diseño de puesto es definir los requisitos mínimos del puesto:

- Formación y Experiencia.
- Conocimientos específicos.
- Habilidades.
- Tareas y Funciones.

En este caso la gerencia pudo definir, detalladamente las habilidades que requieren un vendedor y las tareas que deben cumplir.

Un cuarto paso es definir las áreas de responsabilidad y los criterios de medidas para evaluar la gestión de las distintas áreas. En esto caso el vendedor no tiene áreas a su cargo, así que este paso debe omitirse.

Es por eso que es necesario tener un formato oficial para futuros reclutamientos ya que los últimos tres se basaron en el criterio del mando medio, realizando una breve entrevista y realizando una explicación acotada del puesto debido a la urgencia que tuvieron en ese momento de reclutar vendedores.

Descartando la importancia de los aspectos relativos al medio ambiente físico y a la organización del trabajo. Esto hace que no exista una manera sistemática de realizar la labor, la misma depende exclusivamente de la persona que ocupe el cargo y de cómo gestione las tareas y los tiempos.

En el caso de un futuro reclutamiento, se tendrán en cuenta las características del vendedor actual y se lo comparara en sus capacidades. No tendrán una guía completa de tareas, habilidades y conocimientos que debe tener un vendedor de grandes cuentas. Esto puede provocar un aumento de rotación del personal ya que se puede seleccionar una persona que no se adecuada al puesto.

La creación del diseño va a beneficiar al área, ya que va a definir, clasificar y correlacionar datos ocupacionales, va a ayudar a desarrollar los medios de orientación para los vendedores inexpertos o que deseen cambiar de cargo. Además, ayudara a preparar un procedimiento de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores y utilizando datos para desarrollar sistemas de salarios y recomendando cambios en la clasificación de los cargos

### **Evaluación de desempeño de los Ejecutivos de Ventas**

Analizando los datos recabados en la empresa y observando cómo se evalúa el desempeño de los comerciales del área In Natura aviar de la empresa, se puede afirmar que el método aplicado se acerca mucho a la características de la Evaluación participativa por objetivos (EPPO) expuesto en el marco teórico.

Como se expuso anteriormente el método EPPO cuenta con seis etapas, la cuales algunas coinciden con lo que se observó y otras tienen algunas diferencias.

La primera etapa es que el formulario de los objetivos es consensuado por ambas partes y que la superación de los objetivos debe producir algún beneficio para la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio como un premio o esquema de remuneración variable.

Como se menciona, al fijar las metas comerciales del mes, el comercial expresa su opinión o proyecta sus ventas en el mes, de acuerdo a los factores del mercado, a la producción proyectada, de acuerdo a las existencias actuales de stock y al precio actual. Generalmente este proyectado no se refleja en las metas del mes, se tiene en cuenta como una sugerencia por parte del vendedor, pero los objetivos de toneladas a vender y precio ponderados los define la gerencia.

En el caso de la superación de los objetivos, se observa que en la compañía se produce un beneficio para los vendedores, ya que los mismos cobran distintos tipos de incentivos de acuerdo al porcentaje de cumplimientos de los objetivos de facturación, de toneladas vendidas y precio ponderado.

La segunda etapa del método EPPO desarrollado por Idalberto Chiavenato es el compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, a través de una especie de contrato formal o psicológico.

En el área se observó que existe un compromiso personal y laboral para cumplir. Ya se aclaró que no existe una clara formulación en conjunto, pero más allá de eso, existe un compromiso por parte del vendedor de cumplirlos. La primera razón es que si lo cumplen les genera mayor nivel de ingreso mensual al vendedor, sumado al sueldo mensual. La segunda causa, es que el vendedor corre riesgo de ser despedido de su puesto laboral si no cumple los objetivos mensuales consecutivamente.

Además del compromiso personal y cuantitativo del vendedor, existe un compromiso que lo genera el mando medio para cumplir los objetivos, ya que un buen desempeño no solo beneficia al comercial sino también a las finanzas de la planta que es la encargada de gestionar los costos.

La tercera etapa vista en el marco teórico del método EPPO es la aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

Los vendedores comentaron que a principio de cada mes existe una asignación de recursos y medios por parte de la gerencia que se pueden enumerar de la siguiente manera

- 1) La gerencia define la cantidad de kilómetros que puede cubrir la empresa durante el mes para que el vendedor planifique las visitas necesarias a sus clientes.
- 2) La gerencia le asigna una línea de teléfono celular libre al vendedor para que haga sus llamadas.
- 3) Este año se optó por limitar los paquetes de datos de internet mensual a los vendedores en 300 megas.
- 4) La asignación de autos también se suspendió, el vendedor si debe viajar debe utilizar su vehículo personal.
- 5) Los programas de capacitación son casi nulos para vendedores.

- 6) La gerencia para que el comercial alcance su objetivo autoriza ciertas operación u oferta de gran volumen en el mes.
- 7) La gerencia y mando medio orienta y asesora constantemente al vendedor sobre precios de mercado, operaciones de la competencia, estrategia de la compañía y sobre como cerrar determinados negocios.
- 8) Se le asigna a cada vendedor una notebook para que pueda desarrollar su trabajo en distintos lugares.
- 9) Se le asigna una cuota de viáticos a cada vendedor de \$8000 mensuales.
- 10) El vendedor recibe constantemente información por parte de cámaras avícolas sobre el entorno.

La cuarta etapa del método es la que se define como Desempeño al comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados con total libertad y autonomía. El gerente puede brindar consejos y orientación.

Este punto coincide con lo que se da área de in natura aviar ya que el vendedor no es supervisado y controlado en sus tareas diarias, en las horas trabajadas o en lugar donde está trabajando diariamente. Tiene total libertad en sus horarios y tareas para alcanzar los objetivos.

Por otra parte, como ya se mencionó, el comercial recibe constantemente asesoría por parte del mando medio y gerencia sobre distintas facetas del negocio y el mercado.

La quinta etapa definida por Idalberto Chiavenato es el monitoreo constante del resultado y su comparación con los objetivos. Comparando con lo observado en la compañía, los integrantes del área de ventas monitorean constantemente los objetivos y la proyección del cumplimiento de los mismos. Esta tarea se hace a través del reporte de ventas que reciben diariamente. En el mismo analizan la facturación, las toneladas vendidas y los precios ponderados. Además, analizan la proyección de estos objetivos para analizar si es necesario un cambio de estrategia o una generación de ofertas agresivas.

La ultima la etapa del método de evaluación participativa por objetivos es la realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta: el evaluado debe tener una clara percepción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo / resultado que alcanza.

De acuerdo a lo observado existe una realimentación constante entre los vendedores y gerencia o mandos medios. De acuerdo a lo que analicen en el reporte de ventas se va evaluando el cumplimiento de los objetivos y a su vez el desempeño.

ETAPAS	RESULTADOS
El formulario de los objetivos consensuados	Los objetivos los decide la gerencia. El vendedor solo expresa opinion
El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto	Alto nivel de compromiso personal y laborar para alcanzarlos
La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos	Viaticos, telefonos con lineas liberadas ,Notebook ,asesoramiento
El desempeño	Libertad en la gestion de tiempos y tareas para alcanzar los objetivos
El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos	A traves del Reporte de Ventas
La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta	Realimentación constante entre los vendedores y gerencia o mandos medios.

En base a este análisis se van dando observaciones y distintas directivas por parte de la gerencia hacia los vendedores que se enumeran a continuación:

- Aumento de precio ya que las ventas del comercial quedo por debajo del precio de mercado.
- Disminución de precios, para aumentar volúmenes de ventas
- Darles más atención a determinados productos.
- Limitar la venta de determinados productos.
- Volcar el interés en determinadas zonas o clientes.
- Generación de oferta agresiva para mercadería de corto vencimiento o alta existencia.
- Atención de reclamos de diferentes clientes y gestionar la respuesta de los reclamos.
- Se le puede solicitar al vendedor plan de acción para determinada situación desfavorable.

Por parte de los vendedores existe realimentación en el caso de que generen reportes o a través de respuestas a consultas de gerencia.

- Justificación de un precio menor al precio de mercado.
- Justificación de hacer hincapié en determinadas zonas de ventas o clientes de la cartera.
- Presentación de propuestas para liquidar productos de corto vencimiento.
- Presentación de propuestas para incluir a clientes en la cartera de la compañía.
- Justificación de no haber cumplido algunos de los objetivos.
- Solicitud del vendedor a la gerencia para que gestione la producción de determinado producto que es demando por los clientes.
- Solicitud para generar alguna oferta agresiva.

- Solicitud para generar acciones comerciales en determinados clientes.

En definitiva, como se desarrolló en el marco teórico el método aplicado en el área in natura aviar de la empresa se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado.

Entre las ventajas del EPPO expuestas por Idalberto Chiavenato que se observaron en el trabajo de campo, podemos enumerar las siguientes:

- Mayor compromiso personal por objetivos compartidos. Más allá que no son metas compartidas sino individuales, existe un alto compromiso por cumplirlos mensualmente.
- Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir el resultado y emprender acciones correctivas. Los controles se realizan a través del reporte de ventas y las proyecciones de las toneladas vendidas y precios ponderados de los productos de la cartera de la compañía.
- Altos niveles de objetividad, ya que se mide el desempeño a través del cumplimiento de las metas comerciales, sin tener en cuenta las tareas del vendedor o comentarios del mando medio.

Entre las desventajas del método que se encuentran en el trabajo de campo, de acuerdo al marco teórico, podemos enumerar las siguientes:

- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos de corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo. Ya que los vendedores se enfocan en cumplir las metas mensuales, dejan de lado las estrategias a mediano y largo plazo de la compañía y del área. La presión de cumplir las metas mensualmente, lleva a que la atención y esfuerzo del vendedor sea solo para cumplir esa meta a corto plazo sin importar las consecuencias a mediano y largo plazo.
- Riesgos por cierta inflexibilidad. Esto se da en que los objetivos no tienen en cuenta cambios del mercado, cambios de producción, cambios de precios o cambios de estrategias en el mes.
- Abuso de metas cuantificables. En el área solo se tiene en cuenta objetivos cuantificables sin importar la gestión del vendedor en el mes.
- Requiere una formación específica en el evaluador. El mismo solo se basa en el reporte de venta y la interpretación del mismo solo depende del criterio y experiencia del evaluador.

A través del método evaluación participativa por objetivos se enfatiza siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales. Asegurando un compromiso del empleado para alcanzarlos. Ya que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. Además, ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

El vendedor al tener claro sus objetivos y la consecuencia de conseguirlos, se encuentra motivado mes a mes para lograrlo. Con este sistema no requiere un método de motivación basado en factores cualitativos ya que la atención y la intención de alcanzar el objetivo mensual, actúan como un factor de movilización.

Un segundo método aplicado por parte de los vendedores es el llamado Autoevaluación, al igual que el método anterior, Idalberto Chiavenato los caracteriza dentro de los métodos modernos de Evaluación de Desempeño.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto, siendo el principal interesado en la evaluación el propio colaborador.

Otro punto que coincide con lo desarrollado por Idalberto Chiavenato es que cada persona evaluara su propio desempeño, evitando la subjetividad a través de algunos criterios de referencia. Como en el caso del cumplimiento de metas.

### **Análisis de Incentivos para Vendedores.**

En primer lugar, se observa un alto grado de individualismo en la formulación de metas e incentivos comerciales por parte de la compañía, es decir no se tiene en cuenta si el grupo, en su conjunto, cumple las metas, sino que solamente se analiza el desempeño por persona.

Uno de los beneficios que tiene este enfoque es que genera una gran motivación y una mayor productividad del colaborador ya que el resultado y el cumplimiento de sus metas, dependen exclusivamente de su desempeño.

Entre las desventajas observadas de la aplicación de metas individuales, es que no genera un trabajo o una gestión a largo plazo por parte de los vendedores, solo se concentran en sus resultados y con una visión a corto plazo, ya que miden mensualmente.

Además, como se mide el desempeño solo en forma individual, se deja de lado el cumplimiento de los objetivos, fomentando la competitividad y no la cooperación.

Este enfoque deja de dividir las responsabilidades, el individuo se hace responsable de sus actos, ya que lo dejan de ver como una parte de un todo. Esta fue una de las causas de la aplicación de este enfoque, ya que vendedores cobraban incentivos, aunque no cumplieran sus metas individuales, pero si grupales. Como se comentó, anteriormente se pagaban incentivos por objetivos grupales.

Por otro lado, en el análisis de los incentivos y metas, se detectó que una falta de motivación al vender una vez que se cumplieron las metas a fin de mes, es decir en el caso de que el vendedor cumplió las metas una semana antes, esos días se dedica a trabajos administrativos, reportes y gestiona las ventas para el mes siguiente. También en el caso de que no esté cumpliendo, unos días antes del cierre redoblan sus esfuerzos de ventas y comienzan a adelantar ventas.

Analizando la formulación de metas comerciales, se observa que coinciden en lo desarrollado en el marco teórico, ya que las mismas están alineadas con la misión de la compañía y reúnen las siguientes características:

- Ser específicas, es decir que queden bien definidos y claros.
- Ser cuantificables.
- Ser alcanzables y realizables.
- Ser motivadoras.
- Ser fijadas en el tiempo.
- Ser acordadas.

Este último punto es que el único que se cumple en tu totalidad, ya que al establecer las metas solo se tiene en cuenta una mera opinión del vendedor que muchas veces no son expuestas en el tablero de metas.

Este punto es importante ya que un acuerdo mutuo en la formulación de los objetivos provoca que la fuerza de ventas se involucre en alcanzarlos.

El último aspecto observado es que no se fijan objetivos relacionados con la actividad y gestión de los vendedores, es decir número de oportunidades buscadas, propuestas generadas, porcentaje de cierres de ventas con respecto a llamadas o visitas.

Solo se tiene en cuenta la visión cuantitativa e individualista generando una gestión por parte del vendedor, a corto plazo, donde lo importante es llegar al cumplimiento de la meta sin importar las tareas y funciones que desempeñaron en el mes.

## Capítulo 6: Conclusiones

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre el análisis del proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal del área comercial in natura aviar, analizando las políticas de incentivos y el diseño de puesto de vendedor de grandes cuentas se pudo concluir lo siguiente:

- En el caso del método de evaluación de desempeño EPPO, a pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevan a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

Se fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año o por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan de corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas de largo plazo.

En definitiva el método aplicado para evaluar a los vendedores por la organización ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de los administradores y profesionales de una empresa con futuro, proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas y de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulado, a la vez, la iniciativa personal. El método le da una herramienta a la empresa para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados. A través de ella, las metas comunes se organizan, planifican y ejecutan efectivamente. Sin embargo, es necesario, recordar que dentro del método aplicado existe el riesgo que estas metas puedan

no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que beneficien a ambas partes.

Una de las características importante de cómo aplica el método la empresa, es la inflexibilidad de la modificación de objetivos a corto plazo en el caso de situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre el entorno.

Además, a través de los mismos objetivos comerciales y sobre los mismos criterios que se le evalúa al desempeño al vendedor, el mismo genera su propia autoevaluación lo cual permite comprobar cuestiones importantes para una compañía, como es por ejemplo el nivel autocrítico de cada una de las personas que componen a la empresa, la descripción de sus potencialidades y debilidades, a la vez que hace factible descubrir cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la organización.

Es decir, el propio trabajador es quien refleja el rendimiento que le caracteriza en el rol que desempeña y es factible que el propio empleado sugiera maneras de mejorar su desempeño. Siendo una limitante que el colaborador no tenga capacidad de autocrítica suficiente o que exista una tendencia a reflejar valores medios o extremos, lo cual hace que la evaluación resulte mediocre.

La autoevaluación dependerá en último término de la capacidad autocrítica y de observación que cada uno de los vendedores tenga respecto de la función que realizan dentro de la organización, de otra forma los resultados obtenidos serán ajenos a lo que se vive en la realidad y por lo tanto inservibles.

Además, hay que prestarle atención, cuando el vendedor se autoevalúa, el autoconcepto que se genera, es decir la autoestima, imagen de sí mismo, etc., permite reconocer los pensamientos y sentimientos que tiene una determinada persona respecto de las sensaciones y experiencias que vive diariamente, así como también permite reconocer a aquellos que rechazan o aceptan la realidad que viven. Es normal entonces que una persona sienta que su autoconcepto se debilita o refuerza en la medida en que es capaz de responder a las exigencias que se le presentan dentro del medio en el que se desenvuelve. Este ejercicio perdura hasta el momento en que se consigue un nivel óptimo donde la

concepción de sí mismo resulta precisa y realista de acuerdo a las experiencias vividas.

- Al analizar el ajuste entre la descripción de puesto, las políticas de evaluación del desempeño y de incentivos, la organización intenta implementar una política de incentivos basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que realiza el vendedor en función de los objetivos del puesto. Pero, a su vez, no tiene definido formalmente un análisis de puesto y tampoco tiene definido los objetivos del puesto. Es decir la empresa se focaliza solamente en las metas comerciales y en su cumplimiento, es por eso que no tiene en cuenta las tareas y habilidades del vendedor.

A raíz de esta situación, el vendedor solo es evaluado en relación al cumplimiento de metas comerciales, siendo estas últimas utilizadas como criterios de desempeño.

- En el caso de los incentivos por cumplimiento de los objetivos comerciales se refleja claramente que tienen un impacto importante en la gestión de las tareas de los vendedores. El mismo puede modificar, sus tiempos, sus tareas y hasta dejar de lado ciertas obligaciones para cumplir con los objetivos, ya que eso le genera un ingreso monetario importante en forma mensual.

Tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que reciben los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único eficaz en este caso. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. Para que un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento, es decir en el caso analizado existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido.

Por otro lado, al plantearse como objetivos solo criterios cuantitativos, genera que el vendedor, algunas veces, quite la atención en la gestión de sus labores y la calidad de la misma, ya que no se valora objetivamente resultados cualitativos, como apertura de cliente, nuevos canales de ventas o grado de empatía, sino que la labor se juzga de acuerdo a los criterios cuantitativos que tienen como objetivos.

Como ya se mencionó, la atención al cumplimiento de estos objetivos, hace que el vendedor solo genere una visión a corto plazo del negocio, provocando que antes cambios del entorno o de factores internos el mismo quede con pocas respuestas o margen de movimiento. El vendedor se acostumbra solamente a cumplir los mismos objetivos con las mismas herramientas. Esto repercute ante la fijación de nuevos objetivos, el vendedor le cueste tiempo de lograr cumplirlos.

A la empresa le generaría un costo importante si algún factor externo o interno perjudica o modifica algún objetivo ya que tampoco se vería beneficiada del cumplimiento de los objetivos por parte de los vendedores. Es decir, el vendedor se acostumbra a una manera y un ritmo de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados, en el caso de que estos varíen considerablemente, los comerciales deberán apelar a nuevas herramientas y manera de trabajo para alcanzarlos. Por ejemplo, si se da el caso de que con la cartera actual de clientes alcance los niveles de toneladas solicitadas, el vendedor puede prestarle poca atención al desarrollo de la cartera. En el caso de que en un mes le aumenten los niveles de toneladas a vender, con los clientes actuales no podrán acaparar toda esa cantidad y tendrán poco tiempo para conseguir más cliente que absorban más toneladas dentro del mes.

En definitiva, se observó que debido a la presión que el entorno y la empresa genera sobre el área para conseguir los objetivos, se pierde la visión a mediano y largo plazo del negocio y compañía. Creando un escenario complicado para unir los esfuerzos de todos los miembros en una misma dirección, es decir, para lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización. Además de proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general.

Esto provoca que la atención de la compañía este sobre el cumplimiento de los objetivos, sin tener en cuenta un proceso formal de cómo lograrlos. Desencadenando que al personal se le evalué el desempeño y se lo remuneré en base a dicho cumplimiento.

De todos modos, debido a la cultura desarrollada dentro del área que se analizó y gracias al esfuerzo de los responsables de área de hacer énfasis en desarrollarla a través de experiencias, valores, hábitos y costumbres, hace que el personal del área, siga

trabajando en base a valores como: trabajo en equipo, compañerismo, respeto, compromiso y liderazgo claro. Ayudando a que no solo importe el objetivo personal sino también el de todo el grupo o área.

## Capítulo 7: Recomendaciones Finales

Una vez analizado detalladamente el proceso de evaluación de desempeño en el área de ventas in natura aviar, los incentivos y diseño de puesto de los vendedores se sugiere a la institución tomar en consideración las siguientes indicaciones a fin optimizar y perfeccionar el proceso y, en consecuencia, incrementar tanto la eficacia y eficiencia de su personal ventas de la organización:

- En primer lugar, debería confeccionar un diseño de puesto para la labor de vendedor, realizando una descripción y especificación del puesto, describiendo las tareas que debe realizar un vendedor y detallando los conocimientos y experiencia que necesitan para desarrollarse en el puesto. Ya que al contar con esta información se podrá basar un futuro reclutamiento de personal para desempeñar las actividades relacionadas al puesto de trabajo, además se podrá llevar a cabo una mejor gestión de compensaciones, ya que la misma está vinculada con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad, entre otros, los cuáles se identifican por medio del análisis de puesto. Para la situación actual se podrá utilizar la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de conocimientos, aptitudes y características que requiere el puesto, lo que permitirá, de ser necesario, desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos del personal. Por ultimo podrá generar una evaluación de desempeño, en el caso de que se aplique nuevos métodos, basándose en si el vendedor cumplió con las descripciones y especificaciones del puesto como esperaba la organización.
- En segundo lugar, la organización podría generar nuevos criterios para medir el desempeño del vendedor y agruparlos en dos segmentos:
  - 1) Factores cuantitativos: Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen. Se relaciona con el tipo de ventas que se realice, el tipo de cliente que se visita o los objetivos que se hayan determinado para su labor en el periodo, estos objetivos están relacionados a la cantidad que se produce en las ventas.

- Número de órdenes de compra por período de tiempo.
  - Tamaño promedio de las órdenes de compra.
  - Número de clientes o cuentas, evalúa la cobertura de los territorios.
  - Número de clientes activos.
  - Número de clientes nuevos.
  - Crecimiento; Ventas del periodo / ventas del periodo anterior.
  - Cuota del territorio; participación en porcentaje en el mercado total.
  - Penetración; Evolución de la cuota del territorio del vendedor.
  - Número de visitas por días trabajados.
  - Número de cotizaciones elaboradas por visitas realizadas.
  - Ventas generadas a cada cliente.
  - Incremento de las ventas generadas a cada cliente.
  - Número de visitas realizadas en un período de tiempo. Permite evaluar la cobertura del territorio. Además, permite evaluar la eficiencia de la utilización del tiempo.
    - Se debe clasificar las visitas entre planeadas y no planeadas.
    - Número de cotizaciones realizadas
    - Gastos generados en el proceso comercial.
    - Actividades diferentes de ventas.
- 2) Factores cualitativos: Las mediciones cualitativas o subjetivas reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte del vendedor desde un punto de vista conductista. Con este criterio el vendedor puede ser evaluado desde la perspectiva de sus habilidades, compromiso, iniciativa, vocación, etc. Algunos de los aspectos a determinar mediante este tipo de evaluación pueden ser:
- Las Ventas: nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.
  - El Dominio del puesto: conocer bien el portafolio de la compañía, las políticas internas, precios, etc.
  - El Control del territorio: planeación de actividades de ventas, organización de la agenda de visitas, control de gastos, diligenciamiento de informes.
  - Relaciones con los clientes: buen trato y afinidad.

- Cualidades personales: iniciativa, liderazgo, presentación personal, lenguaje usado, uso potencial de los recursos a disposición.

Independientemente del criterio a usar, este debe ser claro, conocido y aceptado por todo el equipo de ventas. Es recomendable combinar un esquema de evaluación que mida aspectos cualitativos y calidad de resultados para fijar el rendimiento de los vendedores, ya que no se puede indisponer a unos de otros tan solo por su número de venta; ya que si el enfoque fuera puramente cuantitativo, se pierde la perspectiva total del negocio, ya que las ventas probablemente se estarían concentrando en determinadas personas clave del negocio o en la pura acción del mercado. Si el enfoque es basado netamente en calidad de resultados, lo más probable es que se pierda la perspectiva de los resultados del negocio.

- En tercer lugar, se considera que es necesario que, si la gerencia va a evaluar el desempeño del vendedor utilizando nuevos criterios, se capacite sobre los distintos métodos de evaluación del desempeño y sobre las técnicas para realizarlo, ya que una mala evaluación puede generar resultados incorrectos y puede llevar a tomar malas decisiones. Se puede delegar la evaluación a otra área, pero la gerencia perdería la posibilidad de conocer mejor al vendedor y a como realiza su labor. Este último perdería la realimentación dinámica que genera que la evaluación la realice una persona de un área.
- En cuarto lugar, se puede complementar la evaluación del desempeño del vendedor a través de otro método, llamado Listas de Verificación.

Este método funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. Parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada colaborador.

Es decir consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piensa que son características del desempeño o comportamiento del vendedor.

Le va a permitir a la empresa evaluar otros criterios de desempeño, distintos a los actuales. Puede definir criterios cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del vendedor. En el caso de que definan nuevos criterios de desempeño este método ayudara a los gerentes a mantener la objetividad en la

medición, distinguir a los vendedores que se desempeñan correctamente, proponer retroalimentación e identificar necesidades de capacitación. .

- En quinto lugar, al momento de analizar los incentivos se podrían tomar criterios ya mencionados para asignarlos como objetivos mensuales para no basar todo el trabajo del vendedor en el cumplimiento de los tres objetivos meramente cuantitativos y fomentar los nuevos criterios, en el caso de que la empresa quiera desarrollar una visión más amplia del negocio y del área.
- Por ultimo en el caso de que se continúe como el mismo sistema de incentivos y para evitar de que el área se centra solo en los resultados del mes, se podría modificar el esquema de incentivos y medir el cumplimiento de los objetivos en forma semestral para que el vendedor pueda desarrollar el negocio sin la presión de cumplirlos rápidamente y dejando de lado factores comerciales importantes, como desarrollo de zonas, desarrollo de marcas, de nuevos clientes, etc. El comercial podrá gestionar su tiempo para cumplir con todos estos criterios beneficiando a la organización a mediano plazo. Cabe aclarar, para que no se genere conflicto, la empresa podría abonar incentivos equivalentes a seis meses de cumplimientos por parte del vendedor.

## **Bibliografía**

Acosta Rigoberto. 2017. Define tus metas de ventas. (2017:18/09/2017). <https://www.entrepreneur.com/article/264939>.

Bohlander George – Snell Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Decimocuarta edición. México (Cengage Learning Editores SA).

Chiavenato Idalberto. 2008. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México. (McGraw Hill).

Dessler Gary.1996.Administracion de Personal. Sexta Edicion.Mexico (Prentice-Hall Hispanoamericana SA).

Gomez Mejia - Luis Balkin David - Cardy Roberto. 2005. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. México (Pearson Educacion SA).

Guest David. 2017. Como evaluar el rendimiento de tu equipo de trabajo. (2017:23/08/2017)<http://noticias.universia.pr/practicasempleo/noticia/2017/02/07/11494/como-evaluar-rendimiento-equipo-trabajo.html>.

Ley 20774 Régimen de contrato de trabajo actualizada. Argentina. <https://www.economia.gob.ar/concursos/biblio/LEY%2020744%20REGIMEN%20DE%20CONTRATO%20DE%20TRABAJO.pdf>.

Mondy Wayne-Robert Noe. 2005. Administración de Recursos Humanos. Novena Edicion.Mexico (Pearson Educacion SA).

Snell Scott - Bohlander George. 2013. Administración de Recursos Humanos. Decimosexto edición. México (Cengage Learning Editores SA).

Werther William - Davis Keith. 2008. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México. (McGram Hill).

## **ANEXO I: Entrevista a Gerencia del Área**

- 1- ¿Para usted, que habilidades y conocimientos debe poseer un vendedor para desarrollarse en el puesto?
- 2- De las habilidades y conocimientos enumerados, ¿cuál sería la más importante a su opinión?
- 3- ¿Usted cree que sus colaboradores cuentan con esas habilidades y conocimientos en general?
- 4- ¿Conoce las responsabilidades y tareas que debe desempeñar el vendedor de su área?
- 5- De las responsabilidades y tareas enumeradas, ¿cuál sería la más importante a su opinión?
- 6- ¿Usted cree que sus colaboradores desempeñan, en general, esas tareas y responsabilidades?
- 7- ¿A su opinión, qué importancia le encuentra supervisar el trabajo de su colaborador?
- 8- ¿Normalmente, supervisa el trabajo de sus colaboradores? ¿Con que frecuencia?
- 9- Generalmente al supervisar a sus colaboradores, ¿en base a qué criterios lo hace?
- 10- ¿Ha recibido capacitación para evaluar el rendimiento de sus colaboradores?
- 11- En el caso de no tener el desempeño esperado, ¿qué medidas correctivas aplica?
- 12- Al establecer una estrategia comercial, ¿qué aspectos considera claves?
- 13- ¿Conoce el plan de incentivos de sus colaboradores?
- 14- Teniendo en cuenta las metas actuales de sus colaboradores, ¿agregaría o eliminaría alguna?
- 15- ¿Le cambiaría alguna variable al plan de incentivos?
- 16- A su opinión, ¿los incentivos ofrecidos son suficientes para maximizar el desempeño de su colaborador?

## **ANEXO II: Entrevista al mando medio del Área**

- 1- Para usted, ¿qué habilidades y conocimientos debe poseer un vendedor para desarrollarse en el puesto?
- 2- De las habilidades y conocimientos enumerados, ¿cuál sería la más importante a su opinión?
- 3- ¿Usted cree que sus colaboradores cuentan con esas habilidades y conocimientos en general?
- 4- ¿Conoce las responsabilidades y tareas que debe desempeñar el vendedor de su área?
- 5- De las responsabilidades y tareas enumeradas, ¿cuál sería la más importante a su opinión?
- 6- ¿Usted cree que sus colaboradores desempeñan, en general, esas tareas y responsabilidades?
- 7- A su opinión, ¿qué importancia le encuentra supervisar el trabajo de su colaborador?
- 8- ¿Normalmente, supervisa el trabajo de sus colaboradores? ¿Con que frecuencia?
- 9- Generalmente al supervisar a sus colaboradores, ¿en base a qué criterios lo hace?
- 10- ¿Ha recibido capacitación para evaluar el rendimiento de sus colaboradores?
- 11- En el caso de no tener el desempeño esperado, ¿qué medidas correctivas aplica?
- 12- ¿Conoce el plan de incentivos de sus colaboradores?
- 13- Teniendo en cuenta las metas actuales de sus colaboradores, ¿agregaría o eliminaría alguna?
- 14- ¿Le cambiaría alguna variable al plan de incentivos?
- 15- A su opinión, ¿los incentivos ofrecidos son suficientes para maximizar el desempeño de su colaborador?
- 16- ¿Qué tipo ayuda les brinda a sus colaboradores para desarrollar el trabajo y cumplir sus metas?
- 17- En el caso de no cumplir las metas, ¿qué medidas toma?
- 18- ¿Las consultas con la gerencia antes de tomarlas?
- 19- ¿Con que frecuencia recibe retroalimentación del desempeño del ejecutivo por parte de la gerencia?
- 20- ¿Con que frecuencia la gerencia le solicita retroalimentación del ejecutivo?

### **ANEXO III: Entrevista a Recursos Humanos**

- 1- ¿La empresa cuenta con un formato de descripción y especificación de puesto de ejecutivo de ventas?
- 2- ¿Cuándo fue la última vez que se actualizo?
- 3- ¿Por parte de que área se actualizo?
- 4- La selección de ejecutivos de ventas, ¿la realiza el área de RRHH, ¿la gerencia comercial a o un tercero? En este último caso, ¿provee el formato anterior a la consultara que lo va a seleccionar?
- 5- ¿La empresa evalúa el desempeño de sus colaboradores?
- 6- ¿De qué forma o técnica utiliza para medirlo?
- 7- ¿Realizan la retroalimentación de la evaluación?
- 8- ¿Qué falencias le encuentra a la técnica de medición?
- 9- ¿Le agregaría alguna función o criterio a esa evaluación?
- 10- ¿Conoce el plan de incentivos del área comercial?
- 11- ¿Tiene algún tipo de intervención?

## **ANEXO IV: Entrevista a Vendedores**

- 1- Comente brevemente como es un día normal de ventas.
- 2- ¿Cómo organiza los tiempos para cada una de sus tareas enumeradas anteriormente?
- 3- ¿Qué experiencias anteriores tuvo en lo relacionado a ventas?
- 4- ¿Ha recibido capacitación o se ha capacitado en ventas?
- 5- ¿Nivel de estudio alcanzado?
- 6- ¿Con las herramientas que la empresa le provee actualmente, cree que es suficiente?
- 7- ¿Qué piensa que diría su jefe si le consultamos por tres fortalezas tuyas como colaborar?
- 8- ¿Qué piensa que diría su jefe si le consultamos por tres oportunidades a mejorar?
- 9- Comente rápidamente la estrategia comercial de su área.
- 10- ¿Conoce detalladamente las metas individuales y grupales que le empresa le exige?
- 11- ¿Últimamente las ha cumplido?
- 12- En el caso de no las haya cumplido, ¿cómo reacciona usted? ¿Porque cree que no las cumplió?
- 13- ¿En el caso de no llegar a cumplir con los objetivos impuestos, que retroalimentación recibe por parte de la empresa?
- 14- ¿Las metas comerciales son mensuales, bimestrales, trimestrales? Comente
- 15- ¿Sigue habitualmente la evolución del cumplimiento de sus metas?
- 16- ¿Qué medidas toma si cumple las metas antes del tiempo estipulado?
- 17- ¿Qué medidas toma si el proyectado de la evolución es negativo?
- 18- ¿De qué manera demuestra su trabajo realizado en el mes?
- 19- ¿Recibe supervisión habitualmente? ¿En el caso de que la reciba, la empresa genera retroalimentación de esa supervisión?
- 20- Desde que trabaja en la organización ¿le han evaluado su desempeño como colaborador por parte de la empresa, recursos humanos o su gerencia?

