



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÌA**

**UNIDAD ACADÉMICA EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR
COMERCIAL DE LA EMPRESA GEA**

Autora:

Insuasti Rincones Mercedes María

Tutor:

Mg. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

**Guayaquil, Ecuador
2015**

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: “PROPUESTA DE PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL DE LA EMPRESA GEA” presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: *¿Cómo contribuir en la contratación del personal para el puesto de asesor comercial en la empresa GEA para incrementar las ventas en el período 2015?*

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Insuasti Rincones Mercedes María**

Tutor: **Mg. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado**

AUTORÍA NOTARIADA

Por medio de la presente declaro que el presente trabajo de graduación con el tema: PROPUESTA DE PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL DE LA EMPRESA GEA, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor, sin ser copia o plagio de otros proyectos de graduación.

Autora:

Insuasti Rincones Mercedes María

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, por permitirme culminar con esta etapa de mis estudios, dándome la sabiduría necesaria.

A mi padre el Sr. José Insuasti Tapia que desde el cielo me guía, por ser mi motor principal y fundamental para seguir preparándome académicamente.

A mi madre la Sra. Mercedes Rincones Realpe y demás familiares que me han apoyado a lo largo de este tiempo.

Insuasti Rincones Mercedes María

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por darme la vida y la oportunidad de continuar con mis estudios.

A mi madre por su apoyo incondicional, y su preocupación constante para que yo pueda culminar esta etapa.

A mi hermano por guiarme y apoyarme en mis estudios.

A mis compañeros de curso Byron, Vanessa y Tatiana quienes formamos un gran equipo de trabajo a lo largo de estos 3 años.

A mis profesores del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, por compartir sus conocimientos y experiencia para formarnos como profesionales.

A mi tutora la Mg. Mireya Stefanía Zúñiga por su ayuda, capacitación y guía en la presente tesis.

Insuasti Rincones Mercedes María

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula	i
Certificación de la aceptación del tutor	ii
Autoría notariada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de gráficos	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del problema	1
Situación conflicto	2
Delimitación del problema	2
Formulación del problema	2
Variables de la investigación	2
Objetivos de la investigación	2
Objetivos generales	2
Objetivos específicos	3
Evaluación del problema	3
Justificación del problema	3

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
Antecedentes históricos	5

Antecedentes referenciales	6
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	12
Código de trabajo	12
Reglamento interno de la Empresa	18
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	20
Variables Dependiente	20
Variable Independiente	21
DEFINICIONES CONCEPTUALES	21

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	23
Nombre de la empresa	23
Fecha, ley o resolución en la que se aprobó	23
Objeto social	23
Misión	23
Visión	24
Estructura organizativa	24
Plantilla total de trabajadores	24
Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional	25
Clientes, competidores y proveedores	25
Principales productos	25
Descripción del proceso objeto de estudio	26
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
Investigación Básica	34
Investigación Aplicada	35
Investigación Exploratoria	35
Investigación Descriptiva	35
Investigación Correlacional	35
Investigación Explicativa	35
POBLACIÓN Y MUESTRA	36
Población	35

Muestra	37
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	39
Observación	39
Entrevista	39
Encuesta	40
Fichaje	40
Test	40
Método DELPHI	41

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
Entrevista a Recursos Humanos	42
Entrevista a Departamento de Ventas	44
Entrevista a Supervisor del Área de Ventas	45
Entrevista al Coordinador de Servicios	47
Encuesta a Back Office	48
Encuesta a Líderes de la Operación	52
Encuesta a Asesores Comerciales	55
PLAN DE ACCIONES	60
PLAN DE MEJORAS	60
CONCLUSIÓN	62
RECOMENDACIÓN	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	66
Anexo 1 Entrevistas	66
Anexo 2 Encuestas	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Gráfico 1. Cumplimiento de metas	12
Gráfico 2. Estructura organizativa	24
Gráfico 3. Desempeño de los asesores comerciales	49
Gráfico 4. Inconvenientes con entregas del servicio solicitado	49
Gráfico 5. Gestión o Seguimiento de los asesores comerciales a los clientes	50
Gráfico 6. Seguimiento de Gestión de los líderes hacia los asesores	51
Gráfico 7. Gestión realizada por los Back Office para que los asesores no pierdan la venta	51
Gráfico 8. Motivación de Líderes a sus asesores comerciales	52
Gráfico 9. Relación de Líderes con sus asesores comerciales	52
Gráfico 10. Capacitación de los asesores comerciales	53
Gráfico 11. Frecuencia de retroalimentaciones a los asesores comerciales	54
Gráfico 12. Factores que influyen para que los asesores comerciales no lleguen a la meta	55
Gráfico 13. Capacitación constante por parte de la empresa a los asesores	56
Gráfico 14. Cuentan con herramientas necesarias para llegar a su meta	56
Gráfico 15. Cumplimiento de meta de los asesores	57
Gráfico 16. Factores que han influido para que no cumplan la meta	58
Gráfico 17. Motivación de los asesores comerciales	58
Gráfico 18. Incentivos adicionales a las comisiones	59

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro 1: Características Y Destrezas Del Asesor Comercial	12
Cuadro 2: Cumplimiento De Metas	12
Cuadro 3: Plantilla Total de Trabajadores	25
Cuadro 4: Población	37
Cuadro 5: Muestra	39
Cuadro 6: Desempeño de los asesores comerciales	49
Cuadro 7: Inconvenientes con entregas del servicio solicitado	49
Cuadro 8: Gestión o Seguimiento de los asesores comerciales a los clientes	50
Cuadro 9: Seguimiento de Gestión de los líderes hacia los asesores	50
Cuadro 10: Gestión realizada por los Back Office para que los asesores no pierdan la venta	51
Cuadro 11: Motivación de Líderes a sus asesores comerciales	52
Cuadro 12: Relación de Líderes con sus asesores comerciales	52
Cuadro 13: Capacitación de los asesores comerciales	53
Cuadro 14: Frecuencia de retroalimentaciones a los asesores comerciales	54
Cuadro 15: Factores que influyen para que los asesores comerciales no lleguen a la meta	55
Cuadro 16: Capacitación constante por parte de la empresa a los asesores	55
Cuadro 17: Cuentan con herramientas necesarias para llegar a su meta	56
Cuadro 18: Cumplimiento de meta de los asesores	57
Cuadro 19: Factores que han influido para que no cumplan la meta	57
Cuadro 20: Motivación de los asesores comerciales	58
Cuadro 21: Incentivos adicionales a las comisiones	59



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema:

**“PROPUESTA DE PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR
COMERCIAL DE LA EMPRESA GEA”**

Autora: Insuasti Rincones Mercedes María

Tutor: Mg. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

RESUMEN

El tema “Propuesta de perfil y competencias del asesor comercial de la Empresa GEA” fue elegido debido a la situación conflicto que se origina en la selección del personal, ya que no hay un perfil establecido del asesor que se requiere para cumplir con la meta establecida esto provoca que la rotación del personal sea cada vez continua, teniendo como consecuencia la baja productividad y efectividad de las campañas de asistencia y ventas telefónicas, por tanto el problema objeto de estudio fue: *¿Cómo contribuir en la contratación del personal para el puesto de asesor comercial en la empresa GEA para incrementar las ventas en el período 2015?*. Basados en el problema antes expuesto, se planificó la realización del proyecto por medio de técnicas y herramientas que facilitaron la interpretación de los resultados. Se realizó una investigación de tipo descriptivo y explicativo, en donde se identificó claramente el problema por el cual los asesores no llegan a su meta establecida, luego se analizó los resultados de la investigación para poder determinar porque no se obtenían resultados efectivos en la campaña de ventas. Las técnicas y herramientas utilizadas en la presente investigación fueron entrevistas a 4 departamentos y encuestas a 3 departamentos. Los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto determinaron que existían problemas en el proceso de selección de personal, y capacitación a los asesores comerciales, así mismo se identificó que no utilizan las herramientas necesarias, y tampoco cuentan con el conocimiento y manejo necesario de la información. Con la información obtenida se propuso un plan de mejora en el proceso de selección de personal, se propuso incrementar un perfil sólido que puedan implementar en la empresa GEA y de esta manera contratar personas que desempeñen las funciones asignadas con eficiencia.

Asesor

Comercial

Ventas

Metas



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema:

**“PROPUESTA DE PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR
COMERCIAL DE LA EMPRESA GEA”**

Autora: Insuasti Rincones Mercedes María

Tutor: Mg. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

ABSTRACT

The topic " Offer of profile and competitions of the commercial adviser of the Company GEA " was chosen due to the situation conflict that originates in the selection of the personnel, since there is no a profile established of the adviser who is needed to fulfill with the established goal this it provokes that the rotation of the personnel is every time constant, taking as a consequence the low productivity and efficiency of the campaigns of assistance and telephonic sales, therefore the problem object of study was: how to contribute in the contracting of the personnel to the position of commercial adviser in the company GEA to increase the sales in the period 2015?. Based on the problem before exposed, the accomplishment of the project was planned by means of technologies and tools that facilitated the interpretation of the results. There was realized an investigation of descriptive and explanatory type, where there was identified clearly the problem for which the advisers do not come to his established goal, then the results of the investigation were analyzed to be able to determine because effective results were not obtained in the campaign of sales. The technologies and tools used in the present investigation were guessed to 4 departments and surveys to 3 departments. The results obtained in the development of the project determined that problems existed in the process of selection of personnel, and training to the commercial advisers, likewise there was identified that the necessary tools do not use, and neither they possess the knowledge and necessary managing of the information. With the obtained information one proposed a plan of improvement in the process of selection of personnel, proposed to increace a solid profile that they could implement in the company GEA and hereby contract persons who recover the functions asigned with efficiency.

Adviser

Commercial

Sales

Goal

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Ubicación del Problema

Los servicios de un asesor comercial en la actualidad son casi imprescindibles, ya que trata del profesional que le da soluciones a los requerimientos y necesidades de los clientes de una empresa. Un asesor comercial debe estar capacitado para tomar buenas decisiones en temas comerciales.

En la ciudad de Guayaquil en el sector norte se encuentra ubicada la empresa GEA INTERNACIONAL, esta empresa se encarga a la venta de servicios y asistencia vía telefónica. La empresa GEA diseña y ofrece una propuesta integral de servicios, a través de un sistema de gestión de calidad basado en un enfoque de procesos y mejora continua.

En la campaña de ventas móviles de claro se presenta un gran conflicto, los asesores comerciales de dicha campaña no cuentan con el suficiente conocimiento o experiencia en el área de ventas para poder cumplir con su meta establecida esto genera bajos ingresos a la campaña y a su vez la deserción de los agentes de telemarketing.

Mediante un nuevo perfil de selección del asesor comercial esto podría cambiar.

Situación Conflicto

En la campaña de ventas móviles claro varios asesores comerciales no cuentan con suficientes conocimientos y experiencia en el área de ventas esto genera la baja productividad y efectividad de la campaña. El problema radica en la selección del personal, ya que no hay un perfil definido del

asesor que se requiere para cumplir con la meta establecida esto provoca que la rotación del personal sea cada vez continua, en el período 2015 este problema ha incrementado ya que no se contrata un personal apto para desempeñar las funciones requeridas.

Delimitación del Problema

- **Campo:** Administrativo.
- **Área:** Recursos humanos / Departamento de ventas.
- **Aspectos:** Perfil y competencias del asesor comercial.
- **Tema:** Propuesta de perfil y competencias del asesor comercial de la empresa GEA.

Formulación del Problema

¿Cómo contribuir en la contratación del personal para el puesto de asesor comercial en la empresa GEA para incrementar las ventas en el período 2015?

Variables de Investigación

- **Variable dependiente:** Contribuir en la contratación del personal para el puesto de asesor comercial.
- **Variable independiente:** Incrementar las ventas en la empresa GEA en el período 2015.

Objetivos

Objetivos Generales

Proponer el perfil y competencias que debe de tener el asesor comercial en la empresa GEA.

Objetivos Específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos de perfil y competencias de un asesor comercial.
- Diagnosticar el proceso de selección del personal en el área de ventas.
- Diseñar un plan de acciones para incrementar las ventas en la empresa GEA.

Evaluación del Problema

- **Delimitado:** En la provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil se observa una baja productividad en la campaña de ventas móviles de la empresa GEA y esto conlleva a una rotación frecuente de personal.
- **Claro:** Crear un perfil y competencias de un asesor de comercial donde se establezcan características claras y de esta manera se contratará a personas que cumplan con los requisitos para desempeñar las funciones asignadas.
- **Relevante:** Es importante crear este perfil ya que al momento de contratar al personal para que desempeñe este cargo no es un personal capacitado y por este motivo no cumplen con las metas y objetivos establecidos.
- **Factible:** La empresa no cuenta con un perfil del asesor comercial definido, sino con un reglamento interno y un manual del empleado.
- **Evidente:** La rotación del personal frecuentemente se genera por motivos de una mala elección del personal, ya que se contrata personas que no están capacitadas o aptas para este cargo y se pierde la oportunidad de llegar a la meta.

Justificación del Problema

¿Por qué es necesario crear un perfil y competencias de un asesor comercial?

Es de gran importancia crear un perfil donde se detallan las características, experiencia, actitudes y conocimientos que debe tener este postulante al cargo de asesor comercial ya que de esta manera se entrevistará a personas que cumplan con lo anteriormente expuesto así se contratará a un personal altamente calificado.

Mediante un análisis observamos que en la campaña de ventas móviles hay un gran conflicto que es la contratación del personal no apto para el cargo de asesor comercial.

Esta propuesta de diseñar un perfil y competencias que debe tener un asesor comercial previo a la contratación del puesto en la empresa GEA sería de gran ayuda ya que se entrevistaría a personas que cumplan con estos parámetros porque actualmente se contrata a un personal no apto para desempeñar el cargo.

Incrementando esta propuesta la campaña de ventas móviles sería la más beneficiada ya que si contratamos al personal apto desempeñarían sus funciones establecidas y así cumpliría de manera efectiva la productividad requerida.

Esta investigación tiene un gran alcance ya que la campaña no cuenta con un perfil adecuado al momento de contratar el personal, de esta manera va disminuir la rotación continua y deserción del personal que se contrata.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes Históricos

La empresa GEA INTERNACIONAL se dedica a la prestación de servicios vía telefónica, esta empresa ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, cuenta con dos áreas de telemarketing que es la área de operaciones **inbound** y **outbound**, el área inbound se trata de que los asesores comerciales recibirán llamadas de clientes y podrán asesorarlos en algún tipo de servicio que requiera al momento, sin embargo el área outbound los asesores comerciales o agentes de telemarketing realizarán llamadas a dichos clientes para poderle otorgar un beneficio nuevo, es decir, realizar una venta de algún servicio esto puede ser tangible como intangible, estas áreas se encuentran en un gran conflicto, los agentes de telemarketing no están llegando a la meta establecida, es decir, no llegan a sus clientes, ni brindan el asesoramiento requerido este mal desempeño genera la gran deserción y rotación de personal en dichas áreas de operaciones.

En el último período se ha observado y analizado que el personal previamente contratado no cuenta con la capacitación, actitudes y aptitudes necesarias para llevar a cabo sus obligaciones. Así mismo existen asesores comerciales altamente eficaces que desempeñan de manera excelente sus labores.

Es de vital importancia tomar medidas para mejorar estas áreas de operaciones ya que no están llegando a sus metas establecidas, definiendo un perfil y competencias del asesor comercial que requerimos va a disminuir la rotación del personal e incrementar la baja productividad.

Antecedentes Referenciales

Hasta finales de los años setenta, la gestión organizacional estaba centrada en modelos altamente administrativos y de evaluaciones técnicas, donde se daba prioridad a la tarea o al puesto de trabajo y al empleado un estatus menor con bajo aprovechamiento de su potencial.

Los sistemas de evaluación en recursos humanos se centraban en la evaluación de factores de personalidad y aplicación de escalas de aptitudes específicas, como medios de evaluación y predicción de un desempeño favorable en las organizaciones.

En ese momento surge la necesidad de proponer e implementar metodologías que se acercaran a los nuevos cambios en los medios de producción y que ofrecieran un alto grado de validez en la evaluación, selección y desarrollo de un bien que comenzaba a ser valorado como eje de gestión en las empresas.

Las evaluaciones tradicionales de personalidad como indicador y predictor de éxito en las empresas no mostraban niveles significativos de correlación. En estudios validados por Ghiselli (1966) y Mischel (1968), citados por Hooghiemstra (1997), estas no superan el 0,33 de correlación. Así mismo, se encontraba que los tests de aptitud y los títulos académicos no eran un buen predictor del desempeño futuro. Estos resultados hicieron generar modelos alternativos en la evaluación de las características humanas en función de altos niveles de predicción en las organizaciones.

Surge así la propuesta de David McClelland (1973, 1993), que buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran permeadas por factores adicionales como género, raza o estatus económico. Propuso que, para obtener mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el

trabajo frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio.

- McClelland (1973) planteó un modelo que debía seguir principios claros y definidos en función de una evaluación válida y objetiva. Para lograr identificar esas variables que correlacionaban positivamente con un desempeño superior, propuso:
 1. Utilizar muestras representativas: comparar a las personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de evaluar e identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
 2. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables; esto es, la medición de las "competencias" debe entrañar situaciones abiertas en las que el individuo genera una conducta.

Según McClelland, en la vida real y en el trabajo rara vez se presentan condiciones como las propuestas en los tests y, normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada o lo que haya hecho en situaciones similares. La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y habilidades reportadas por ellas (Hooghiemstra, 1997). Con lo planteado por McClelland, la evaluación de las competencias ha estado ligada a una forma de verificar lo que "realmente causa un rendimiento superior" y no la evaluación de los factores que describen de manera confiable las características de las personas en un puesto de trabajo (Moreno, 2001).

- Boyatis (1982, citado por Hooghiemstra, 1997) define una competencia como una característica subyacente en una persona, relacionada causalmente con una actuación exitosa en una

profesión, cargo o puesto de trabajo; las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos sobre sí mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de comportamiento. Son conjuntos de patrones conductuales que una persona hace manifiestos en un puesto o cargo para ser eficiente en sus funciones y tareas.

Boyatis propone distinguir entre las "competencias umbral", que son las competencias mínimas con las que se deben contar para estar en un cargo determinado, y las "competencias superiores", que se refieren a las que deben caracterizar al 10% de las personas exitosas, aquellas que obtienen mejores resultados (Pereda, 2001).

- Pereda (2001) analiza de la definición de Boyatis e identifica claramente tres elementos importantes a tener en cuenta:
 1. Características subyacentes: son características personales que surgen del individuo y que determinan los comportamientos que se llevan a cabo.
 2. Organización concreta: las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; así, una competencia puede definirse con el mismo nombre, pero tendrá una función diferente en diferentes organizaciones.
 3. Puesto de trabajo: cuando se analizan puestos de trabajo diferentes, no se puede suponer que, aunque una competencia tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos distintos.

- Gonzi (1998, en Moreno, 2001) no solo concibe la competencia como un complejo conjunto de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, sino como una combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades)

y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Se maneja un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona tanto atributos como tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo (Cinterfor, 2003).

- Blanco (2007) aborda el estudio de las competencias desde tres perspectivas teóricas: enfoque conductista, basado en estudios de comportamientos que pueden ser observados en personas que realizan su trabajo con eficacia; enfoque funcionalista, que aborda las competencias en función de una necesidad de un sector productivo o de la organización; enfoque constructivista, que parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y el entorno y entre la formación y el empleo. Cinterfor ve el análisis funcional como un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.
- Mertens (1996) señala que la identificación de competencias hace referencia a un método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Por lo general, las competencias se identifican con base en la conducta realizada en el trabajo, esto implica que se facilite la participación de los trabajadores durante las actividades de análisis. Mertens (2002) complementa su posición afirmando que, en los modelos tradicionales, para identificar la calificación requerida en un puesto de trabajo se solía seguir el análisis ocupacional, cuyo objetivo era hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. La identificación y desarrollo de competencias se

logra en un escenario en el que interactúan de forma dinámica y racional cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, conocimiento y estrategias, utilizando con efectividad y agilidad la información a fin de generar respuestas eficaces al medio (García, 2005).

McClelland plantea que comparando asesores que han tenido éxito y han triunfado en sus trabajos con los que no han tenido éxito ayuda a identificar y determinar las características y competencias efectivas de los asesores, también indica que en la vida real los tests no predicen lo que el asesor puede y quiere hacer, más bien cotidianamente los asesores resuelven de manera espontánea las situaciones que se presenten, las evaluaciones definen el desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto mediante sus características y habilidades.

Boyatis indica que las competencias es un conjunto de patrones conductuales de actitudes, valores, conocimientos, capacidades cognitivas o comportamiento, él propone distinguir las competencias umbral que son las mínimas y las superiores que son las de los asesores más exitosos.

Pereda identifica tres elementos importantes tales como: características subyacentes que son las características personales, la organización concreta de lo cual depende sus valores, cultura misión y estrategia, y el puesto de trabajo que es cuando se analizan puestos de trabajo diferentes.

Gonzi indica que es una combinación entre los atributos necesarios para el desempeño de estas situaciones y las tareas que deben desempeñar.

Blanco mide tres perspectivas: enfoque conductista que se basa en el estudio del comportamiento que se observa a personas que realizan su trabajo con eficacia, el enfoque funcionalista que se trata de las competencias en función a una necesidad, y el enfoque constructivista que parte del análisis de las relaciones existentes. Mertens indica que es un método o proceso que sirve para establecer una actividad de trabajo, las

competencias que están en juego con el fin de desempeñar sus labores de una manera eficaz. También mide la conducta con que los individuos desempeñan sus labores.

El autor de la presente investigación señala que lo planteado por McClelland es lo más factible y preciso ya que se analiza a los asesores altamente efectivos y se deduce sus cualidades, características, habilidades y conocimientos se puede crear un perfil el cual sirva para los asesores que no están rindiendo de manera efectiva y se podrá incrementar su potencial, así mismo se podrá estudiar a los asesores desde las tres perspectivas que indico Blanco; el enfoque conductista, en enfoque funcionalista y el enfoque constructivista así analizaremos de manera profunda el comportamiento, las competencias y la relaciones de dichos asesores.

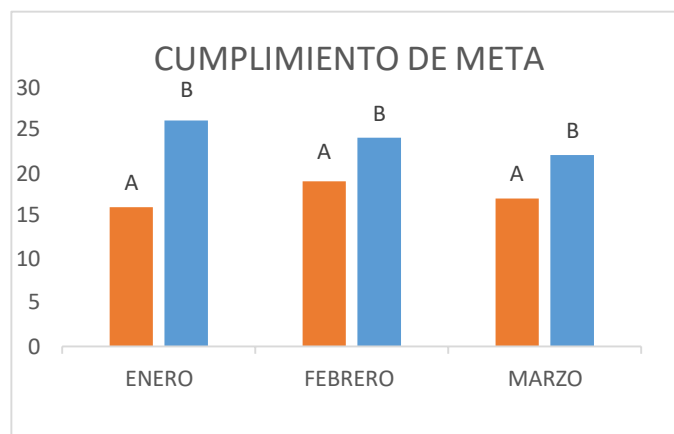
En la empresa GEA se analizó a dos asesores comerciales los cuales tienen el mismo tiempo prestando sus servicios en esta empresa, se analizó sus características y destrezas y se obtuvieron los siguientes resultados: El asesor (a) debido a sus características y desempeño ha logrado llegar a su meta y sobrepasar la misma, sin embargo el asesor (b) no tiene las mismas características ni igual desempeño y no ha logrado llegar a su meta establecida durante tres meses, la meta establecida es de 22 activaciones mensuales.

CARACTERISTICAS Y DESTREZAS		ASESOR	
		(A)	(B)
1	Puntualidad	X	X
2	Empatía con el cliente	X	
3	Tono de voz	X	
4	Conocimiento sobre los productos	X	
5	Manejo del sistema	X	X
6	Ingreso de la solicitud	X	
7	Tipificación correcta	X	

*Cuadro 1: Características Y Destrezas Del Asesor Comercial.
Elaborado: Mercedes Insuasti.*

CUMPLIMIENTO DE METAS		
MES	A	B
Enero	16	26
Febrero	19	24
Marzo	17	22

*Cuadro 2: Cumplimiento De Metas.
Elaborado por: Mercedes Insuasti*



*Gráfico 1: Cumplimiento De Metas.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Fundamentación Legal

Código de Trabajo

El nuevo código cambia la relación empleado-empendedor

El derecho a la huelga, la creación de sindicatos por áreas de trabajo, mayor protección a la mujer embarazada y nuevos procedimientos judiciales están entre las propuestas.

Dos años le tomó al Ministerio de Relaciones Laborales redactar el proyecto que busca reemplazar al actual Código de Trabajo, vigente desde 1938. En abril la normativa llegó a manos del presidente Rafael Correa y ahora la Comisión de Derechos de los Trabajadores es la encargada de su socialización, modificación y debate para que después pase al pleno. El

pasado 21 de junio se convocó a varios grupos sindicales a una reunión para abordar el tema.

La Confederación Sindical de Trabajadores del Ecuador, mediante un comunicado difundido la semana pasada, dijo que el proyecto se realizó sin la participación de los trabajadores.

Jaime Arcineagas, presidente de la organización, añadió que no se entregó el proyecto a los trabajadores para su revisión, solo se les convocó a la reunión. Él espera que a futuro se establezcan canales de diálogo.

1. Décimos sueldos: La mensualización de los salarios con esta medida se busca aumentar la liquidez en el país. Para los trabajadores del sector público será una medida obligatoria, mientras que para los del sector privado será opcional.

El décimo tercero, conocido también como bono navideño, es un sueldo completo que se recibe en diciembre. Por otro lado, el décimo cuarto es una remuneración básica que se recibe en agosto en la Sierra y la Amazonía y en febrero en la Costa.

Se estima que solo en el sector público la cifra de estas remuneraciones supera los \$80 000 millones.

Algunos aseguran que sería algo bueno, ya que se podría ahorrar los décimos y acumular intereses. Pero hay otros que consideran que se volverá dinero de bolsillo.

2. Sindicatos sectoriales: Las agrupaciones nacionales para todos. La directiva de los sindicatos será elegida por voto secreto. El Código plantea que se realicen veedurías a los procesos de elecciones a través del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Se busca que todos los trabajadores del país pertenezcan a un sindicato, por lo que se crearán sindicatos nacionales por áreas de trabajo.

El nuevo Código introduce la figura del Sindicato y la Contratación Colectiva por Rama de Actividad, tomando las 22 ramas establecidas para el Consejo Nacional de Remuneraciones Conades.

Con la medida se busca que la mayoría de los trabajadores puedan entrar en la modalidad de contratos colectivos y homologar el sueldo mínimo por áreas. Además de poder contar con los demás beneficios que ofrecen los sindicatos a los trabajadores. El proyecto de Código de Relaciones Laborales regula los permisos sindicales remunerados a los dirigentes principales en el sector privado.

3. Mujer embarazada: Mayores permisos e indemnizaciones En la actualidad la indemnización por despido a una mujer embarazada es el equivalente a un año de remuneraciones y la protección, permisos y licencias solo abarcan a su estado de embarazo y descanso por maternidad. La legislación vigente no cubre la licencia de lactancia, que es un año a partir del nacimiento del bebé.

Estos son los puntos modificados en el proyecto de Código Laboral. En caso de despido intempestivo de mujeres en período de gestación, la indemnización sube al equivalente de dos años de remuneraciones. Este rubro por despido también se extiende al período de lactancia. De igual manera, las licencias por maternidad y lactancia se extienden.

4. Renuncias: En el sector privado se agilizará en la legislación se plantea un mecanismo más fácil para la renuncia voluntaria, sin necesidad de intermediarios como consta en la actual legislación. El proyecto también busca que los trabajadores del sector privado reciban indemnizaciones similares a las de uno del sector público por su renuncia voluntaria.

5. Minería a gran escala: Cambio en la jornada de trabajo de momento hay varias propuestas de algunos sectores de la comunidad para que las jornadas de trabajo en empresas dedicadas a la minería a gran escala sean de hasta ocho horas diarias.

La actual legislación contempla la limitación de que las jornadas en este tipo de compañías sean de máximo seis horas diarias.

6. Definición del Trabajo: Los sectores informales están incluidos en el proyecto se cambia el significado de trabajo para incluir sectores previamente excluidos. Los trabajos no remunerados como el de las amas de casa entrarán en esta categoría.

Los trabajadores independientes o autónomos, como pequeños agricultores, pescadores obreros de construcción serán tomados en cuenta en el nuevo Código de Trabajo. El fin de esta reforma es la universalización de la seguridad social.

7. Cargos de confianza: Los altos cargos no tienen horas extras la propuesta sostiene que actualmente, a efectos de no pagar horas suplementarias y extraordinarias, se pretende dar el carácter de funciones de confianza a las personas que representen al empleador y trabajen más de ocho horas diarias.

En el proyecto se establece que el no pago de horas extras por altos cargos solamente se limitará a directivos que tengan remuneraciones de más de siete remuneraciones básicas unificadas o más.

8. Proveedores externos: Comedor, almacén y guarderías se elimina la obligación de la empresa de tener en sus instalaciones dispensarios médicos, comedores y almacenes; esos servicios deben ser provistos a través de convenios.

Tampoco es obligatorio implementar guarderías en las empresas pero ese servicio deberá ser compensado con convenios o reconocido en el salario.

9. Trabajo Artesanal: Aprendices recibirán los décimos actualmente los operarios y aprendices artesanales no tienen derecho a percibir ni los décimos sueldos ni utilidades.

Bajo el precepto de a igual trabajo igual remuneración, los operarios artesanales serán remunerados al igual que toda y todo trabajador, percibiendo las decimotercera y decimocuarta remuneraciones y utilidades.

10. Jubilación patronal: Nuevas bonificaciones y nuevas figuras se sustituye la Jubilación Patronal y la bonificación por desahucio, y se crea la bonificación por terminación de contratos a plazo fijo, plazo excepcional, doméstico e indefinido, que beneficia a estos trabajadores, sin consideración a su tiempo de servicios en la empresa.

No aplica esta bonificación en casos de terminación de la relación laboral por visto bueno otorgado a favor del empleador por las causales contempladas en el Código.

11. Paro de actividades: Regulación del derecho a la huelga de empleados actualmente la huelga se la realiza con la entrega de las instalaciones de la empresa al Comité de trabajadores, previo inventario. Con la propuesta se pretende que la ejecución de este derecho se lo haga sin la entrega de instalaciones y se pueda realizar fuera de las mismas, con el fin de precautelar la integridad de los trabajadores y a su vez evitar que no haya peligro de desmanes o daños en las instalaciones de la empresa o fábrica.

12. Trabajos eventuales: El contrato eventual discontinuo cambiará los contratos discontinuos eventuales son contratos de 180 días al año de manera discontinua. Los sectores de la agricultura estacional son los que utilizan más este tipo de contratos.

Para los trabajadores que se encuentren bajo este régimen, la remuneración básica tendrá un incremento del 35% al valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador. De igual manera se deberá cancelar los proporcionales de los décimos, las vacaciones y de cualquier beneficio adicional al que tenga derecho el trabajador. Para el pago de horas extras, el cálculo se basará en la ley y estas no pueden pasar de las 240 horas laborables al mes, en caso de ser jornadas superiores deberá pagarse lo correspondiente.

La afiliación y pago al IESS se acogerá al mecanismo definido para el contrato de jornada parcial permanente.

13. Oralidad de los Juicios: Nuevos tipos de procedimientos en la actualidad los juicios laborales demoran entre tres y cinco años. Al establecer la oralidad de los juicios, al igual que en el proyecto del Código Penal Integral, se busca agilizar los procesos y que duren hasta tres meses.

El Juicio Ejecutivo Laboral pretende que cuando existan actas transaccionales, de finiquito o de conciliación suscritas ante autoridad competente; resoluciones de visto bueno solicitadas por el trabajador y la razón de no pago de haberes por parte del inspector del trabajo, los documentos sean títulos ejecutivos laborales y que su cobro sea más ágil. El Juicio de Menor Cuantía Laboral, para reconocimiento de derechos cuya monto no supere los 10 salarios básicos, se desarrollará y resolverá en una sola audiencia.

14. Trabajo remoto: Nuevas modalidades en el trabajo desde casa en el nuevo Código se incluirán nuevas modalidades de trabajo remoto en ciertas profesiones.

Este tipo de trabajo ya es reconocido en varias partes del mundo e incluso es una práctica corriente en varias empresas del país.

El trabajo en domicilio se ejecuta desde el lugar de residencia del trabajador. No es necesaria la vigilancia o supervisión inmediata del empleador, utilizando materiales propios del trabajador o suministrados por el empleado. Aquí entran los trabajos de sastrería, zapatería, carpintería, diseño gráfico, imprenta, u otros que son parte de ciertos procesos productivos.

El teletrabajo se realiza a distancia o fuera de los locales de trabajo mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación con herramientas suministradas por el empleador, bajo su supervisión a través de estos medios, como call center, educación a distancia, editores en medios de prensa.

Reglamento Interno De La Empresa GEA

De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores

Son obligaciones del trabajador a más de las constantes en el código del trabajo y las determinantes por la ley en el contrato de trabajo, y el presente reglamento interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento serán considerados como faltas graves, cuando no haya reincidencia.

- 1) El trabajador debe mantener siempre una conducta honorable dentro y fuera del área de trabajo.
- 2) Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su departamento.
- 3) Representar y cultivar la más sana armonía con sus superiores, compañeros de trabajo e inferiores jerárquicos durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
- 4) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.
- 5) Sujetarse y cumplir con las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- 6) Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal, y usar ropa adecuada al trabajo desempeñado.
- 7) Mantener limpio y ordenando el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado. En especial no deberá ingerir alimentos en su puesto de trabajo, deberá mantenerse los niveles de voz adecuados.
- 8) Cuidar el mantenimiento de los equipos, maquinarias y herramientas con las cuales labora el trabajador y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior.

- 9) Asistir a los eventos de capacitación programados por la empresa dentro de los horarios establecidos para los mismos.
- 10) Ejecutar los labores que le corresponden no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva de turnos y horarios asignados.
- 11) Tampoco durante la jornada laboral se pueden mantener conversaciones electrónicas sea a través de internet, o de los equipos de telefonía móvil, exceptuando los momentos de descanso programados.

Reglamento interno de trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o falta grave al mismo darán derecho a la empresa a solicitar el visto bueno del trabajador de conformidad con lo que establece el numeral segundo del código de trabajo.

- 1) Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aun cuando no se encuentre en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- 2) Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo.
- 3) Agredir o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- 4) Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la empresa o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre la empresa y sus clientes.
- 5) Disminuir el ritmo normal de trabajo, inducir a sus compañeros a reducir su eficiencia y rendimiento en el mismo o alterar los procedimientos establecidos para el uso de herramientas y máquinas de trabajo o falsificar información o una incorrecta tipificación del registro.

- 6) Obtener permiso en forma fraudulenta por ejemplo si el trabajador solicitare un permiso para concurrir a una cita con el IESS y lo usare en asuntos ajenos a este fin; por lo tanto, cuando esto se suscite, el trabajador deberá pedir obligatoriamente, al hospital o dispensario respectivo, el certificado de haber sido atendido con fecha y hora correspondiente.
- 7) Si un trabajador en jornada de trabajo se lo encuentra durmiendo, esto será considerado como falta grave y la empresa iniciara inmediatamente el visto bueno para dar por terminada la relación laboral.
- 8) Prestar su clave de acceso telefónico o su clave de acceso a los programas de computación, correo electrónico o cualquier otra clave que haya sido entregada para uso exclusivo, a compañeros de trabajo o terceros.
- 9) Manipular las herramientas de trabajo con el fin de distorsionar la información generada como resultado de la gestión diaria.
- 10) No está permitido el ingreso de familiares o amigos a las áreas de trabajo.

Variables De Investigación

- **Variable dependiente:** Contribuir en la contratación del personal para el puesto de asesor comercial.
 - **Contribuir:** trata de **ayudar** y concurrir con otros al logro de un cierto fin.
 - **Contratación:** es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

- **Personal:** conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa.
 - **Puesto:** el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo.
 - **Asesor Comercial:** aquella persona o las personas que se dedican a vender productos o servicios en representación de una empresa o marca y que generalmente van a comisión por cada venta que realizan y concretan.
- **Variable independiente:** Incrementar las ventas en la empresa GEA en el período 2014-2015.
 - **Incrementar:** adelantar o mejorar conveniencias, empleos o riquezas.
 - **Ventas:** traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido.
 - **Empresa:** es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.
 - **GEA:** Grupo Especializado en Asistencias.
 - **Período:** La noción se asocia al tiempo y a diferentes lapsos o ciclos temporales. Puede entenderse como período a la extensión temporal.

Definiciones Conceptuales

- **Telemercadeo:** es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente.
- **Outbound:** centro de llamadas salientes.

- **Inbound:** centro de llamadas entrantes.
- **Tangible:** se utiliza para nombrar lo que puede ser tocado o probado de alguna forma.
- **Intangible:** se refiere a algo tan sutil que no se puede tocar ni percibir.
- **Deserción:** es un término vinculado al verbo desertar: abandonar, dejar, alejarse.
- **Actitud:** la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera.
- **Aptitud:** la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.
- **Reyertas:** Enfrentamiento violento entre dos o más personas.
- **Detrimento:** Pérdida, quebranto de la salud o de los intereses.
- **Propagar:** extender, esparcir o hacer llegar una cosa a muchos lugares y en todas las direcciones.
- **Algazaras:** Ruido, gritería de la voz o voces de una o muchas personas.
- **Personeros:** es el que llamamos comúnmente procurador porque, representando la persona de otro, procura y solicita la expedición del negocio ajeno e introduce la defensa del pleito o la consecución de algún derecho.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Nombre de la Empresa:

GEA (Grupo Especializado en Asistencia)

Plus Services S.A

Fecha, ley o resolución en que fue aprobada o constituida:

Certificada bajo el estándar ISO 9001-2008

Objeto social:

Somos un grupo empresarial con más de 30 años liderando el mercado y con presencia internacional en 12 países de Latinoamérica. Marcamos tendencia en la industria Multiasistencial gracias a la constante innovación, excelencia en el servicio y nuestro equipo altamente calificado. Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes institucionales, para ser la mejor alternativa en proveer oportunidades de negocio, agregando valor a sus productos y creando lealtad con sus clientes.

Misión:

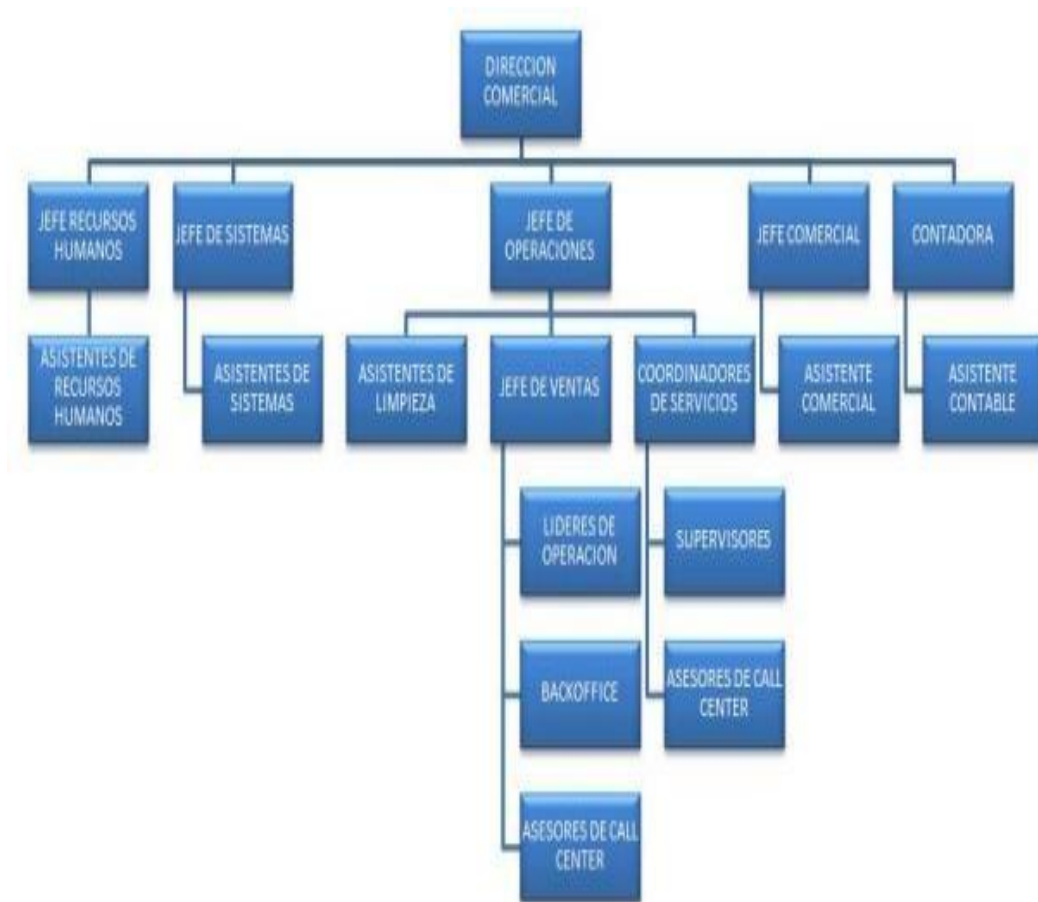
Mantenernos como la mejor alternativa para proveer oportunidad de negocios, productividad e imagen a nuestros clientes a través del desarrollo de múltiples productos y servicios de asistencia alineada a sus objetivos y a la medida de sus necesidades.

Cambiar las pautas del mercado en calidad e innovación, apoyados en un equipo humano calificado, procesos efectivos.

Visión:

Ampliar la posición de nuestra empresa en el mercado a través de una gestión responsable, alta competitividad, innovación, diversificación de servicios y la utilización de procesos de mejora continua con la finalidad de impulsar el crecimiento de nuestros asociados, incrementar el valor de nuestra empresa y servir a nuestra comunidad con responsabilidad social.

Estructura Organizativa:



*Gráfico 2: Estructura Organizativa.
Elaborado por: Empresa GEA.*

Plantilla total de trabajadores:

383 trabajadores.

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional:

ÁREA	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Dirección comercial	1
Recursos humanos	1
Asistente de recursos humanos	16
Sistemas	2
Asistente de sistemas	22
Dpto. de operaciones	1
Área de limpieza	15
Dpto. de ventas	1
Líderes de operación	20
Back office	10
Asesores Call Center	200
Coordinadores de servicios	1
Supervisores	6
Asesores Call Center	50
Jefe comercial	1
Asistente comercial	15
Contadora	1
Asistente contable	20

*Cuadro 3: Plantilla Total de Trabajadores.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Clientes, proveedores y competidores más importantes:

- Clientes:
 - Banco Pichincha
 - Banco Bolivariano
 - Banco Guayaquil
 - Produbanco
 - Banco Solidario

Claro

Mabe

- Proveedores:

Grúas Pacífico

Grúas Chóez

Grúas Durán

Grupo Satelital

- Competidores:

Telenew

American Call Center

Principales productos o servicios:

Asistencias

Administración de Siniestros

Contact Center

Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

Dirección comercial:

- La planificación de la venta; elaborando un plan de acción que reduzca los tiempos y administre las tareas del equipo comercial. El director de ventas conoce lo que puede vender su equipo, y el tiempo que tardará.
- Se convierte en supervisor del equipo, ya que conoce de primera mano las tareas que éstos deben desempeñar a diario. Organiza

reuniones y corrige los desvíos que se hayan podido dar sobre los objetivos de cada uno.

- Como buen vendedor que es, sabe escuchar a su equipo; y sabe leer entre líneas los mensajes que su equipo le transmite.
- Es el líder del equipo de ventas; representa al conjunto de sus vendedores frente al resto de directivos y clientes.
- Es responsable también de fijar los precios de la venta.
- Además se encarga de gestionar el cobro de las ventas. De forma que en el caso de que un cliente se retrase en los pagos, es el encargado de reclamar las facturas.
- Es el encargado de formar a su equipo de ventas.

Recursos humanos:

- Función económica: Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
- Función dinámica: Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
- Función formativa: Capacitación y desarrollo de personal.
- Función sanitaria: Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
- Función normativa: Reglamentos y políticas de manejo de personal.
- Función de bienestar: Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

Asistente de recursos humanos:

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.

- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.
- Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Registra la asistencia del personal de la dependencia.
- Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.
- Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.
- Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
- Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Sistemas:

- Instalación y configuración de los ordenadores centrales.
- Altas y bajas de usuarios.

- Instalación y configuración de aplicaciones en los servidores.
- Mantenimiento de los discos de usuarios.
- Administración de las listas de correo
- Copias de seguridad de los datos de los usuarios y recuperación de los mismos en caso de pérdida.
- Diseño y configuración de la red que interconecta todos los edificios de la empresa.
- Configuración de los procedimientos de funcionamiento de las aulas públicas de ordenadores.

Asistente de sistemas:

- Opera los sistemas a su cargo de acuerdo a procedimientos preestablecidos.
- Realiza respaldo de información siguiendo procedimientos establecidos.
- Recupera información siguiendo procedimientos establecidos.
- Organiza los reportes emitidos por los sistemas.
- Detecta fallas técnicas de los equipos.
- Orienta técnicamente a los usuarios en materia de su competencia.
- Reporta las necesidades de insumos y materiales propios del área.
- Transcribe y accede información en la computadora.
- Desarrolla aplicaciones mediante herramientas de productividad.
- Ejecuta tareas de transcripción y captura de información a través de cualquier dispositivo electrónico.
- Proporciona apoyo logístico y técnico para las presentaciones y eventos.
- Apoya la producción de presentaciones y publicaciones.
- Documenta los trabajos realizados.
- Ejecuta procedimientos operativos establecidos.
- Mantiene en orden los materiales y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- Responde por el inventario de los equipos, herramientas de trabajo y de los materiales a su cargo.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.
- Cumple los lineamientos, normas y procedimientos administrativos y técnicos establecidos por la organización.

Área de limpieza:

- Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza.
- Velar por el buen funcionamiento de los baños y comedor. con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa.
- Velar por reparaciones o trabajos de mantenimiento a ser ejecutado en las instalaciones de la empresa.
- Asegurar la realización de los procesos de mantenimiento, de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización y a la normativa vigente.
- Elaboración de presupuestos de gastos, que permitan tener mayor organización y control en sus funciones.

Departamento de ventas:

- La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

La función de ventas está encabezada por un vicepresidente del departamento, el cual tiene como responsabilidad primaria dirigir la fuerza de ventas y en algunas casos también realizar algunas ventas

de la empresa. A medida que la compañía se expande, es mayor la necesidad de investigación de mercados, publicidad, y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Líderes de operación:

- Mantener la calidad en el servicio y cumplir con los objetivos establecidos por cada campaña trabajada.
- Mantener los niveles de productividad, y detectar necesidades para la mejora del servicio que se proporciona mediante el monitoreo de la operación en línea.
- Monitorear las llamadas de los Ejecutivos de Telemarketing en línea y pregrabadas para la detección de fallas de capacitación, actualización de información y retroalimentación al personal.
- Monitorear y controlar los resultados (por hora).
- Intervención de llamadas en línea y en sitio.
- Reportar la asistencia diaria de los agentes al supervisor.
- Evitar el nivel de ausentismo de los agentes.

Back office:

- El back office se caracteriza por los siguientes aspectos:
- Proviene directamente de las gestiones realizadas por parte de los agentes de telemarketing, los cuales han dejado alguna tarea pendiente, normalmente por no poder solucionarse directamente en la llamada entrante.
- En este departamento se trabaja sin el cliente en línea.
- Se cuenta con personal especialmente formado en la gestión de incidencias.

- Este personal suele formar un equipo y estar ubicado en un sector determinado del call center, además de contar con uno o varios coordinadores (dependiendo del tamaño del departamento) que distribuyen el trabajo.
- Al igual que a los agentes de telemarketing, también se mide la productividad y calidad en sus gestiones, pero utilizando otros baremos, más orientados a la resolución. Por ejemplo: Número de incidencias resueltas /hora, número de pedidos realizados/hora, etc.

Asesores Call Center:

- Responder a las llamadas entrantes y ayudar a los clientes que tienen consultas particulares o preguntas.
- Proporcionar un servicio al cliente de forma personalizada con un alto nivel de calidad, despertando el interés de los clientes en los productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Actualización de la base de datos existente con las modificaciones o cambios y el estado actual de los clientes o posibles clientes.
- Ayudar a los clientes de la organización basada en la comunicación con el servicio de consultas y solución de problemas.
- Responder a las consultas de los clientes y las preguntas con prontitud.
- Proporcionar información periódica sobre la eficacia y la solidez de las políticas y procedimientos del departamento de servicio al cliente.

Supervisores:

- Reclutamiento y selección de agentes.
- Venta de la carrera.
- Entrenamiento de agentes.
- Supervisión de actuación y establecimiento de metas.
- Guía y asesoría de vendedores ya establecidos.
- Apoyo en labores de venta y marketing.

- Contratación y desarrollo de personal interno.
- Administración de la oficina.

Contador:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la SIES.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Asistente contable:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.

- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipos de Investigación

- **Investigación Básica:** Denominada pura, teórica o dogmática, la cual comienza y se mantiene en el marco teórico, ya que tiene como finalidad formular nuevas teorías y/o modificar las existentes y persigue el progreso de los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contratarlos con ningún aspecto práctico.
- **Investigación Aplicada:** Denominada práctica o empírica, guarda íntima relación con la investigación básica, porque depende de los descubrimientos y avances de esta última, enriqueciéndose de los mismos, con utilización y consecuencias prácticas de los

conocimientos. La Investigación aplicada busca el conocer, para hacer, para actuar, para construir y para modificar.

- **Investigación Exploratoria:** Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema, nos ayuda a encontrar los procedimientos adecuados, para elaborar una investigación posterior, es decir, establece contacto con el objeto de estudio dando una visión general de tipo aproximado.
- **Investigación Descriptiva:** Se utiliza el método de análisis logrando caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando características y propiedades; también puede servir para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.
- **Investigación Correlacional:** Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.
- **Investigación Explicativa:** Formula leyes, buscando determinar los orígenes de un cierto conjunto de fenómenos a través de la delimitación de relaciones causales, es decir, trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga.

En la presente investigación el autor se acoge a la investigación descriptiva porque logra exponer y profundizar en las propiedades y características de la investigación o del objeto de estudio y a la investigación explicativa ya que determina el origen del problema y trata de responder lo que se está investigando.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un

conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de una comarca.

Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación y/o medición de todos los elementos se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística. Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

ÁREA	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Dirección comercial	1
Recursos humanos	1
Asistente de recursos humanos	16
Sistemas	2
Asistente de sistemas	22
Dpto. de operaciones	1
Área de limpieza	15
Dpto. de ventas	1
Líderes de operación	20
Back office	10
Asesores Call Center	200

Coordinadores de servicios	1
Supervisores	6
Asesores Call Center	50
Jefe comercial	1
Asistente comercial	15
Contadora	1
Asistente contable	20

*Cuadro 4: Población.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Muestra: La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Por ejemplo estudiamos los valores sociales de una población de 5000 habitantes aprox., entendemos que sería de gran dificultad poder analizar los valores sociales de todos ellos, por ello, la estadística nos dota de una herramienta que es la muestra para extraer un conjunto de población que represente a la globalidad y sobre la muestra realizar el estudio. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población.

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

Fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

En donde:

m: 383

e: 0,10

Aplicación:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{383}{(0,10)^2(383 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{383}{(0,01)(382)+1}$$

$$n = \frac{383}{3,82+1}$$

$$n = \frac{383}{4,82}$$

$$n = 79,42$$

$$n = 79$$

La presente investigación la muestra dió como resultado 79, es decir se entrevistará a 79 empleados de la empresa GEA. Los cuáles serán distribuidos de la siguiente manera:

ÁREA	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Recursos humanos	1
Dpto. de ventas	1
Supervisores	1
Líderes de operación	10
Asesores Call Center	55
Back office	10
Coordinadores de servicios	1
Total	79

Cuadro 5: Muestra.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

La Entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir.

La Encuesta: es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica

misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

El Fichaje: es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.

El Test: Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

Se han creado y desarrollado millones de tesis que se ajustan a la necesidad u objetivos del investigador. Son muy utilizados en Psicología (es especialmente la Psicología Experimental) en Ciencias Sociales, en educación; Actualmente gozan de popularidad por su aplicación en ramas novedosas de las Ciencias Sociales, como las "Relaciones Humanas" y la Psicología de consumo cotidiano que utiliza revistas y periódicos para aplicarlos. Los Test constituyen un recurso propio de la evaluación científica.

Método DELPHI: El método Delphi se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones. Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es

efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

En este caso se realizará una entrevista a: Recursos Humanos, Departamento de Ventas, Supervisor de Área, y Coordinador de Servicios y una encuesta a: Líderes de la Operación, Asesores Comerciales y Back Office de la empresa GEA mediante este cuestionario de preguntas se podrá saber la razón por la cual los empleados no están cumpliendo con sus meta, además también se identificará que perfil o que competencias esperan los líderes y supervisores de sus empleados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación se realizó entrevista y encuestas a varios de los departamentos de la empresa para así poder conocer lo que opinaban sus colaboradores.

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS (1)

1. ¿Cuentan con un perfil para el cargo de asesores comerciales?

Respuesta: Sí, la empresa cuenta con un perfil determinado para la contratación del personal que ingresará a formar parte de la empresa.

Análisis: Se realizó una entrevista a la jefa del departamento de recursos humanos, en la cual indicó que SI cuentan con un perfil para el cargo de asesores comerciales y demás personal que ingresará a la empresa.

2. ¿Con que frecuencia se realiza la contratación de nuevos asesores comerciales?

Respuesta: La campañas de telemarketing requiere frecuentemente la contratación de nuevos asesores comerciales, por lo tanto cada mes se realiza la convocatoria para que puedan ingresar nuevo personal.

Análisis: Según los resultados de la encuesta indica que la contratación de personal para el cargo de asesores comerciales la realizan cada mes, porque las campañas requieren dichas contrataciones.

3. ¿Considera importante que los asesores comerciales cuenten con experiencia en ventas?

Respuesta: Sí, si es importante que los asesores tengan experiencia en ventas, sin embargo también se contrata personas que no tienen experiencia pero tienen otras cualidades y podrían adquirir la experiencia.

Análisis: Se considera que SI es necesario que las personas que serán contratadas cuenten con experiencia en ventas, ya que el puesto será netamente la oferta de servicios, pero así mismo indica que la experiencia la podrían adquirir.

4. ¿Qué acciones toman para mejorar el ambiente laboral?

Respuesta: Constantemente se realiza actividades en las que todos los departamentos puedan socializar, como por ejemplo días de integración en diferentes lugares y a finales de mes se premia a los mejores empleados y se rota el grupo de asesores.

Análisis: Para mejorar el ambiente laboral frecuentemente se realiza jornadas de integración laboral en los que participen todos los departamentos y así mismo se rota el grupo de asesores comerciales.

5. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten la cultura y valores organizacionales?

Respuesta: A los nuevos colaboradores se les capacita durante 15 días, dentro de los cuales se les entrega un manual con todas las funciones, valores organizacionales, políticas de calidad, beneficios y prohibiciones que deberán cumplir.

Análisis: Al momento que se elige al nuevo personal se le indica sus funciones y se les entrega un manual donde se detallan los valores organizacionales, políticas de calidad, beneficios y prohibiciones para los empleados de la empresa de esta manera tienen conocimientos acerca de la empresa.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS (1)

1. ¿Considera usted que su personal de ventas está comprometido 100% con sus respectivas campañas?

Respuesta: Los asesores comerciales no se encuentran comprometidos, un 75% del total de los asesores se encuentran comprometidos ya que son los que frecuentemente llegan a la meta.

Análisis: El jefe del departamento de ventas indica que del grupo de asesores comerciales se encuentra un 75% comprometido con sus campañas y son los que frecuentemente llegan a su meta.

2. ¿Cada que tiempo realiza programas de incentivos para el personal del área de ventas?

Respuesta: Para incentivar a los asesores comerciales se realiza programas de incentivos cada 3 meses, estos incentivos se los ganas aquellos asesores que lleguen a su meta una semana antes del cierre de mes, los incentivos usualmente son días libres, entradas al cine, etc.

Análisis: Cada 3 meses se realizan un programa de incentivos en los cuales los asesores que lleguen primero a sus metas establecidas obtendrán incentivos tales como días libres, entradas al cine, etc.

3. ¿Con que frecuencia solicitan nuevos asesores comerciales?

Respuesta: Cada mes se realiza entrevistas para la contratación de nuevos asesores comerciales, de estas entrevistas se elige a un determinado grupo de formen parte de los asesores comerciales.

Análisis: Cada mes se solicita la contratación de asesores comerciales ya que mensualmente a varios asesores se les finaliza el período de prueba y si no han llegado a su meta no pueden continuar.

4. ¿Considera importante realizar capacitaciones constantes?

Respuesta: Es realmente importante realizar capacitaciones constantes.

Análisis: Sí es importante realizar capacitaciones de manera frecuente, ya que hay asesores que no manejan correctamente los aplicativos o información de los servicios o productos y requieren de capacitación.

5. ¿Cree necesario que al momento de contratar a asesores comerciales, sean personas con experiencia en ventas?

Respuesta: Si, es importante que tengan experiencia en ventas, aunque en ocasiones los nuevos empleados no tienen experiencia en ventas pero cuentan con la actitud y capacidad para formar parte del grupo.

Análisis: Si se considera necesario que las personas que desempeñaran sus funciones como asesores comerciales tengan experiencia en ventas o temas afines como manejo de objeciones, pero sin embargo acota que en ocasiones cuentan con otras actitudes para desempeñar sus labores y que pueden llegar a la meta.

ENTREVISTA AL SUPERVISOR DEL ÁREA (1)

1. ¿Considera usted que su grupo de líderes capacitan, motivan y ayudan en la gestión a sus respectivos grupos de asesores comerciales?

Respuesta: Sí, los líderes capacitan a sus asesores, los apoyan constantemente, ellos mensualmente presentan un informe con las retroalimentaciones que realizan con sus asesores.

Análisis: El grupo de líderes constantemente realizan pequeñas retroalimentaciones con sus respectivos asesores, incluso ellos presentan un informe en el cual detallan las retroalimentaciones que mantienen con sus asesores.

2. ¿Con que frecuencia se realizan cambio de integrantes en los grupos de asesores comerciales?

Respuesta: Frecuentemente se realizan cambio de integrantes en los grupos de asesores comerciales, dependiendo de los resultados obtenidos. Además de esta manera se relacionan entre asesores y líderes.

Análisis: Cada mes se realizan reestructuraciones en los grupos de asesores comerciales, dependiendo los resultados obtenidos a final del mes.

3. ¿Considera usted que los asesores comerciales se encuentran totalmente capacitados para realizar sus funciones?

Respuesta: Los asesores comerciales no se encuentran totalmente capacitados, por ello no llegan a su meta.

Análisis: No, no todos los asesores se encuentran capacitados para cumplir con sus metas, a muchos de ellos les falta aprender a manejar objeciones, o conocer sobre los servicios.

4. ¿Considera necesario realizar capacitaciones (manejo de sistema, técnicas de ventas, etc.) semanales?

Respuesta: Si es importante realizar capacitaciones y capacitar a los asesores en técnicas de ventas y manejo de sistema, en ocasiones las realizamos quince días o mensual, si sería importante tratar de tener capacitaciones más seguidas.

Análisis: Es muy necesario e importante realizar capacitaciones, para que los asesores estén más preparados, indican que realizan cada quince días o cada mes estas capacitaciones pero es importante que por lo menos una vez a la semana tengan estas capacitaciones con cada campaña para que los asesores conozcan de los cambios o a su vez aprendan el manejo de objeciones y técnicas de ventas.

5. ¿Otorga algún tipo de incentivo a los asesores que cumplen con su meta antes de la fecha?

Respuesta: Por supuesto, a los asesores que lleguen a la meta antes de la fecha indicada se les otorga un incentivo como días libres, órdenes de compra, gift card, etc. previo a la aprobación del departamento de ventas.

Análisis: Aquellos asesores que primero lleguen a su meta antes de la fecha indicada se les otorgan incentivos como días libres, órdenes de compra, gift card, etc. previo a la autorización del departamento de ventas.

ENTREVISTA AL COORDINADOR DE SERVICIOS (1)

1. ¿Ha tenido algún inconveniente con la información que ingresan los asesores acerca de los clientes?

Respuesta: Si, en muchas ocasiones no toman los datos correctos acerca de los clientes y luego es un problema lograr contactarlos.

Análisis: Los asesores comerciales no toman la información correcta y en ocasiones se les dificulta a los coordinadores poder entregar los servicios.

2. ¿Le da el seguimiento respectivo a las ventas que están concretadas en entrega?

Respuesta: Sí, a las ventas que están concretadas en entrega les hago seguimiento constantemente hasta que reciba el cliente su producto.

Análisis: indican que las ventas realizadas por los asesores que están concretadas en entrega se les realizan un seguimiento constante hasta que el cliente reciba su servicio.

3. ¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del servicio solicitado por el cliente?

Respuesta: Si, muchas veces. Ya que la información a veces no está completa.

Análisis: Si, cuando los asesores no toman la información correcta se generan inconvenientes al momento de la entrega del servicio.

4. ¿Por qué razón las ventas no se concretan?

Respuesta: Las ventas en el mayor de los casos no se concretan porque el cliente desiste de la compra o no puede recibir el producto.

Análisis: En ocasiones el cliente desiste de la compra, uno de los motivos es que no puede recibir a tiempo su producto y eso genera malestar en el cliente y por ello desiste de la compra.

5. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para coordinar la entrega de las ventas (mapas, puntos de encuentro, etc.)?

Respuesta: En ocasiones, hay herramientas que muchas veces se congestionan y no se llega al lugar de encuentro con las indicaciones de los clientes.

Análisis: Las herramientas se congestionan y muchas veces no se puede ubicar exactamente el lugar indicado por el cliente.

ENCUESTAS A BACK OFFICE (5)

1. ¿Cree usted que los asesores comerciales desempeñan sus funciones con la mejor predisposición?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60,00
No	2	40,00
TOTAL	5	100,00

*Cuadro 6: Desempeño de los asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

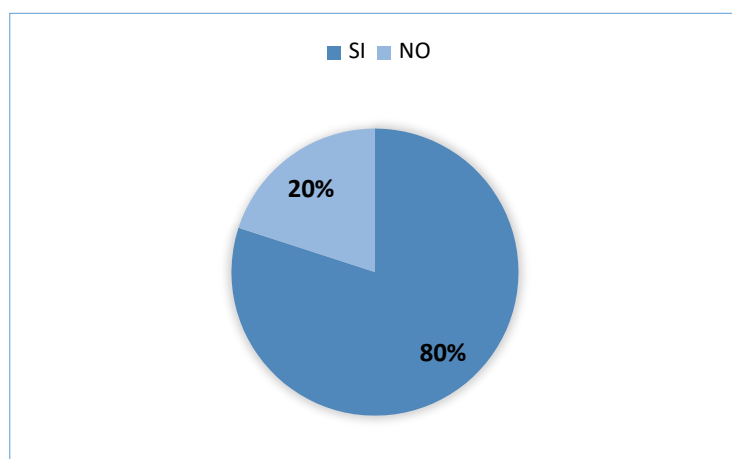


Gráfico 3: Desempeño de los asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: Un 60% de las personas encuestadas indican que los asesores SI realizan sus actividades con la mejor predisposición, sin embargo un 40% opina lo contrario indicando que los asesores NO realizan sus funciones con la predisposición que se requiere.

2. ¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del servicio solicitado por el cliente?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00
No	0	0,00
TOTAL	5	100,00

Cuadro 7: Inconvenientes con entregas del servicio solicitado.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

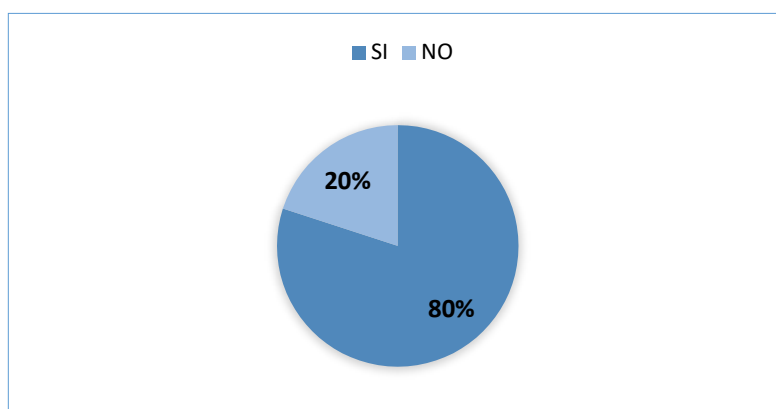


Gráfico 4: Inconvenientes con entregas del servicio solicitado.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 100% de los Back Office indican que SI han tenido inconvenientes al momento de entregar el servicio a dichos clientes y por tal motivo no se concreta la venta para el asesor.

3. ¿Considera que el asesor comercial no concluye con la gestión o no le da el seguimiento respectivo a sus clientes?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00
No	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Cuadro 8: Gestión o Seguimiento de los asesores comerciales a los clientes.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

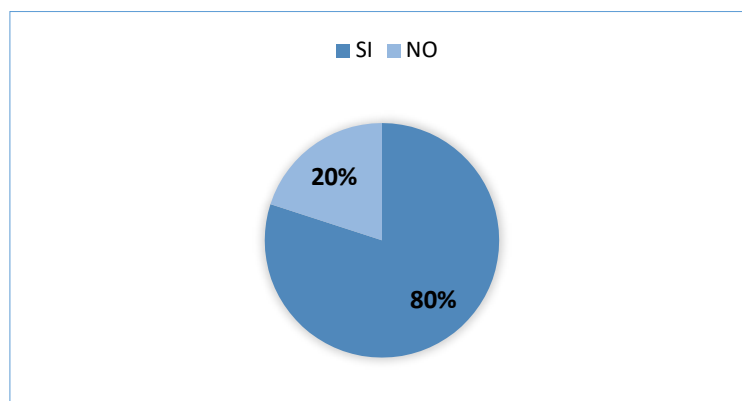


Gráfico 5: Gestión o Seguimiento de los asesores comerciales a los clientes.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 80% de la muestra tomada indica que los asesores SI le dan el seguimiento respectivo a sus clientes y el 20% indican que los asesores se descuidan de sus clientes y no le dan el seguimiento correspondiente.

4. ¿Cree usted que los líderes no le dan seguimiento a la gestión de los asesores?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60,00
No	2	40,00
TOTAL	5	100,00

Cuadro 9: Seguimiento de Gestión de los líderes hacia los asesores

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

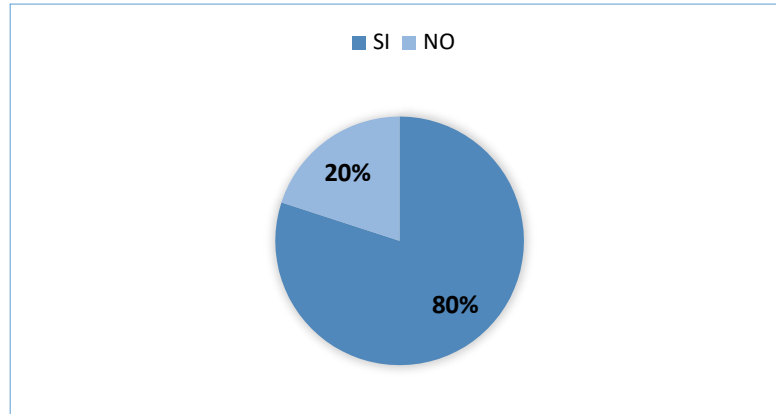


Gráfico 6: Seguimiento de Gestión de los Líderes hacia los asesores

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 60% de los encuestados indican que los líderes SI le dan seguimiento a la gestión de sus asesores comerciales, sin embargo un 40% que sería la diferencia de los encuestados indican que NO les dan seguimiento a sus asesores ni a sus ventas.

5. ¿Ha realizado gestiones para que el asesor comercial no pierda la venta?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00
No	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Cuadro 10: Gestión realizada por los Back Office para que los asesores no pierdan la venta.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

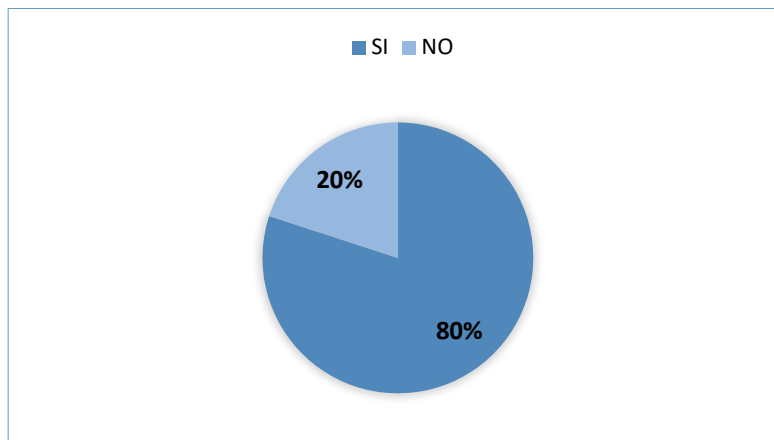


Gráfico 7: Gestión realizada por los Back Office para que los asesores no pierdan la venta.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

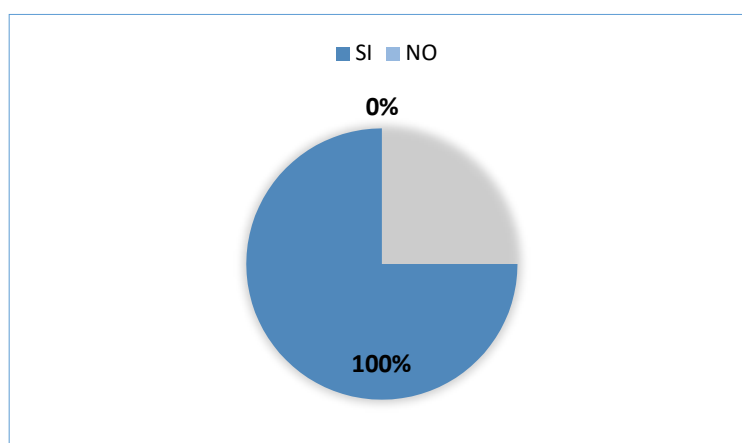
Análisis: El 80% de los Back Office indican que SI han ayudado a los asesores cuando han tenido algún tipo de inconveniente con las ventas para que no las pierdan, pero un 20% restante indica que NO han realizado ninguna gestión para que el asesor no pierda su venta.

ENCUESTA A LÍDERES DE LA OPERACIÓN (10)

1. ¿Motiva usted a sus asesores comerciales?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,00
No	0	0,00
TOTAL	10	100,00

*Cuadro 11: Motivación de Líderes a sus asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*



*Gráfico 8: Motivación de Líderes a sus asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Análisis: Se realizó una encuesta a 10 líderes de la operación, la cual determina que el 100% de la muestra tomada indica que Sí motivan a sus asesores comerciales.

2. ¿Cómo es su relación con su grupo de asesores comerciales?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	100,00
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
TOTAL	10	100,00

*Cuadro 12: Relación de Líderes con sus asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

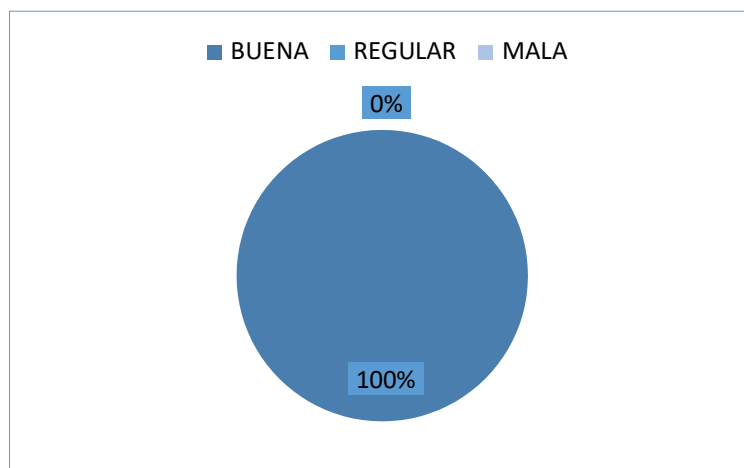


Gráfico 9: Relación de Líderes con sus asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 100% de la muestra tomada indican que mantienen una buena relación con sus asesores.

3. ¿Considera usted que su grupo de asesores comerciales se encuentran capacitados para desempeñar sus funciones?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40,00
No	6	60,00
TOTAL	10	100,00

Cuadro 13: Capacitación de los asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

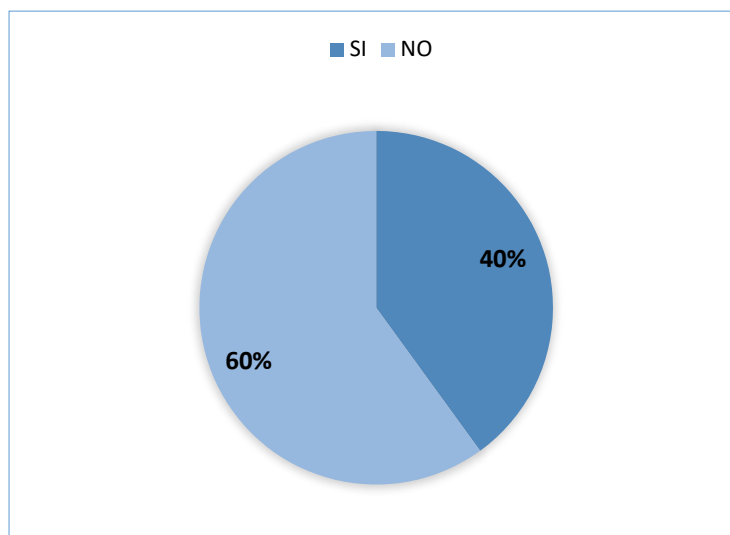


Gráfico 10: Capacitación de los asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: De total de la población encuestada el 60% de los líderes indican que sus asesores comerciales NO están totalmente capacitados, sin embargo un 40% indica que sus asesores comerciales Sí están capacitados para cumplir con sus metas.

4. ¿Con que frecuencia realiza retroalimentaciones con sus asesores comerciales?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Diarias	5	50,00
Semanales	3	30,00
Mensuales	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Cuadro 14: Frecuencia de retroalimentaciones a los asesores comerciales.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

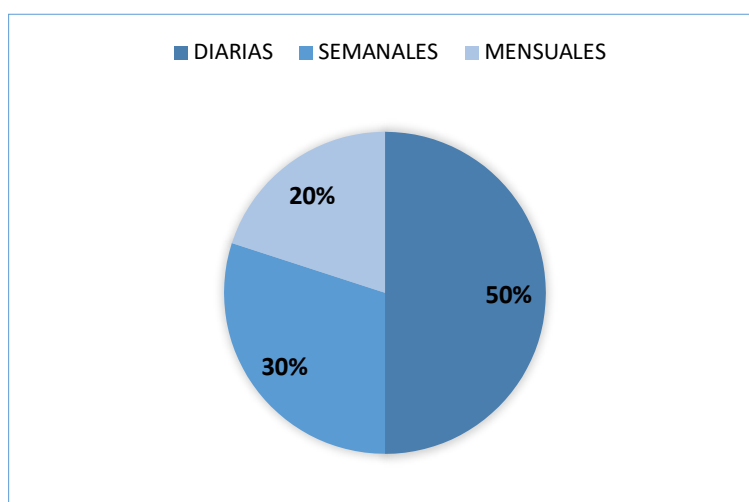


Gráfico 11: Frecuencia de retroalimentaciones a los asesores comerciales.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 50% de los líderes indican que realizan retroalimentaciones diarias con su grupo de asesores, sin embargo el 30% realiza semanalmente retroalimentaciones y un 20% de esta muestra indica que realiza mensualmente sus retroalimentaciones con su grupo de asesores.

5. ¿Qué factor cree usted que ha influido para que sus asesores comerciales no lleguen a la meta requerida?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cartera De Clientes	0	0,00
Buro De Crédito	2	20,00
Por Falta De Compromiso Laboral	2	20,00
Por Falta De Capacitación	6	60,00
TOTAL	10	100,00

Cuadro 15: Factores que influyen para que los asesores comerciales no lleguen a la meta.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

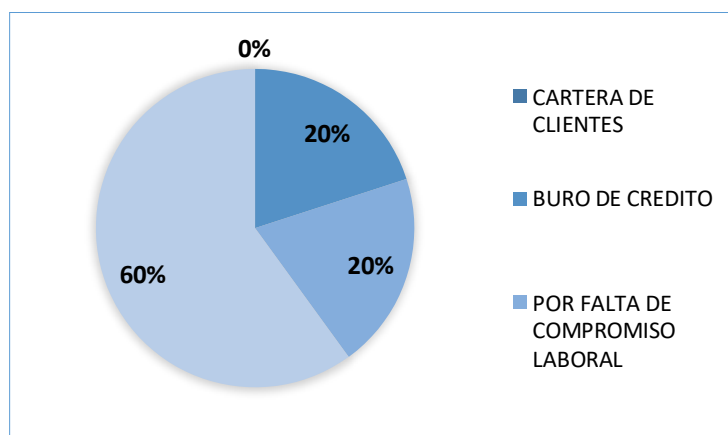


Gráfico 12: Factores que influyen para que los asesores comerciales no lleguen a la meta.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 0% líderes indican que no llegan a la meta por la Cartera de clientes, el 20% indica que el Buró de crédito de ciertos clientes afecta al momento de realizar su gestión y por ello no llegan a concretar la venta, el 20% de esta muestra tomada indica que los asesores no llegan a su meta por Falta de compromiso laboral y el 60% de los líderes acotan que el mayor problema para que los asesores no lleguen a su respectiva meta es por falta de capacitaciones.

ENCUESTAS A ASESORES COMERCIALES (60)

1. ¿La empresa le ofrece capacitación constantemente?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	75,00
No	15	25,00
TOTAL	60	100,00

Cuadro 16: Capacitación constante por parte de la empresa a los asesores.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

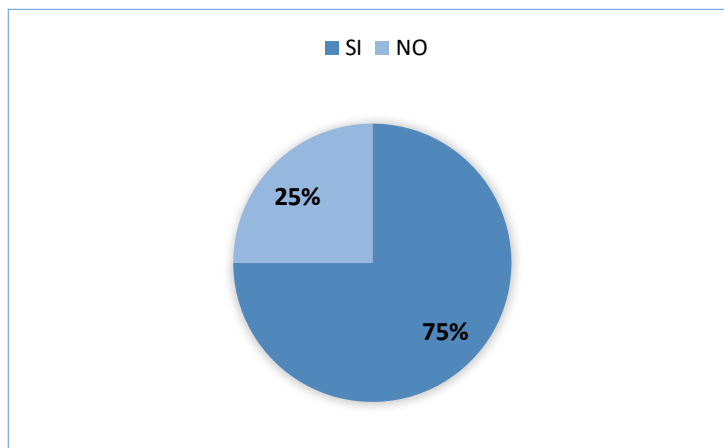


Gráfico 13: Capacitación constante por parte de la empresa a los asesores.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: Un 75% de la población encuestada indica que la empresa SI los capacita constantemente, sin embargo un 25% opina que no los capacitan lo frecuentemente.

2. ¿Considera que tiene las herramientas necesarias para llegar a su meta?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	51,67
No	29	48,33
TOTAL	60	100,00

Cuadro 17: Cuentan con herramientas necesarias para llegar a su meta.

Elaborado por: Mercedes Insuasti.

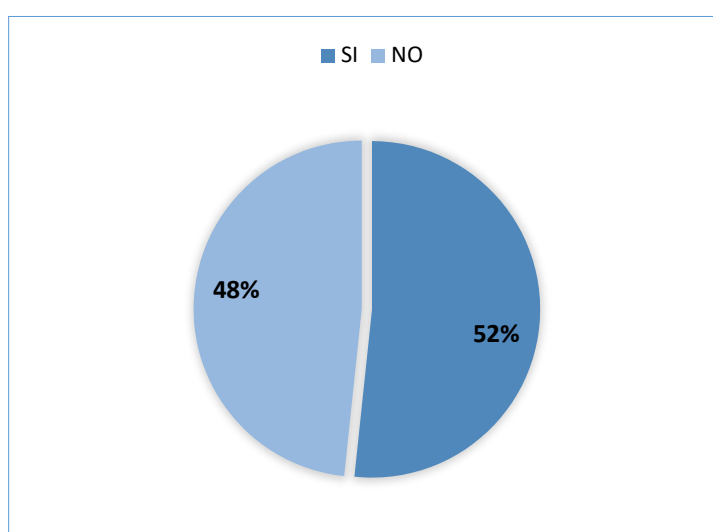


Gráfico 14: Cuentan con herramientas necesarias para llegar a su meta.

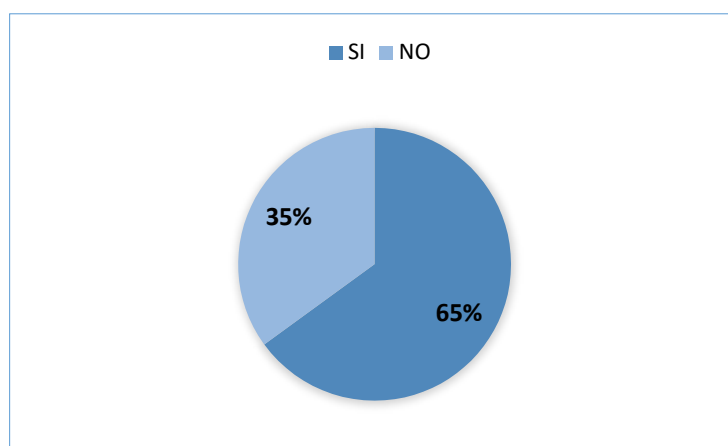
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 51,67% de la muestra que se tomó indica que SI cuentan con las herramientas necesarias, el 48,33% opina lo contrario que no cuentan con todas las herramientas para llegar a su meta.

3. ¿Usted ha cumplido con las metas mensuales establecidas por la empresa?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	65,00
No	21	35,00
TOTAL	60	100,00

*Cuadro 18: Cumplimiento de meta de los asesores.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*



*Gráfico 15: Cumplimiento de meta de los asesores.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Análisis: El 65% de los asesores comerciales ha llegado a la meta establecida por la empresa, el 35% de la población encuestada no llega a la meta.

4. ¿Qué factor ha influido para que no haya podido cumplir con su meta?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cartera de clientes (Base de llamadas)	42	70,00
Buró de crédito	15	25,00
Falta de coordinación al momento de la entrega	3	5,00
TOTAL	60	95,00

*Cuadro 19: Factores que han influido para que no cumplan la meta.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

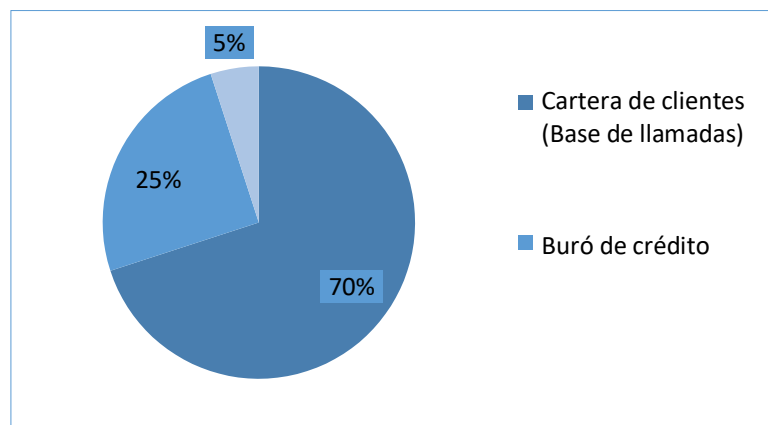


Gráfico 16: Factores que han influido para que no cumplan la meta.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 70% de los asesores encuestados indican que no han podido cumplir con su meta debido a que la Cartera de clientes es deficiente, el 25% indica que el Buró de crédito afecta a los clientes y por lo tanto no concretan sus ventas, y 5% restante indica que por Falta de Coordinación al momento de entrega del servicio el cliente desiste de la compra.

5. ¿Considera usted que la motivación es importante para pueda desempeñar de manera eficiente su trabajo?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	100,00
No	0	0,00
TOTAL	60	100,00

Cuadro 20: Motivación de los asesores comerciales
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

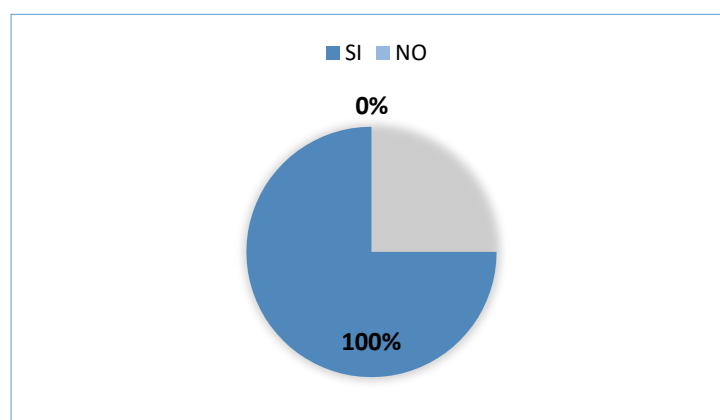


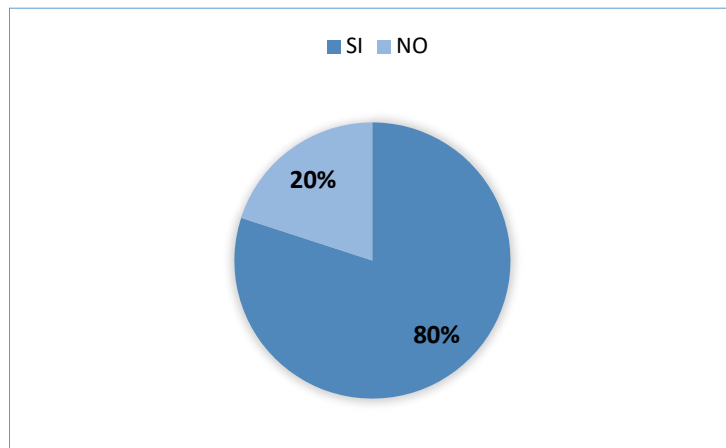
Gráfico 17: Motivación de los asesores comerciales.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.

Análisis: El 100% de los encuestados indican que la motivación si es importante para desempeñar las funciones establecidas y llegar a su meta.

6. ¿Le ofrece la empresa le ofrece incentivos además de las comisiones establecidas?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	80,00
No	12	20,00
TOTAL	60	100,00

*Cuadro 21: Incentivos adicionales a las comisiones.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*



*Gráfico 18: Incentivos adicionales a las comisiones.
Elaborado por: Mercedes Insuasti.*

Análisis: El 80% de la población encuestada indica que la empresa SI les otorga un incentivo adicional a sus comisiones cuando llegan a su meta, pero el 20% NO está de acuerdo e indican que no reciben incentivos adicionales a sus comisiones.

PLAN DE ACCIONES

Oportunidad de mejora: Incremento de las ventas en las campañas de telemarketing de la empresa GEA.

Meta: Elevar el conocimiento en los asesores comerciales para que mejoren su nivel en las campañas de telemarketing.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Implementar un perfil de competencias definido para la contratación de asesores comerciales.	Dpto. de Recursos Humanos.	Crear un perfil específico, en el cual los asesores contratados cumplan con los requerimientos.	Deficiente nivel de resultados mensuales en las campañas de ventas.	Dpto. de Recursos Humanos.	Octubre 2015
Establecer jornadas de capacitaciones para los asesores comerciales.	Dpto. de Recursos Humanos.	Realizar jornadas de capacitaciones una vez a la semana.	Escaso conocimiento de los asesores en el área de ventas.	Dpto. de Ventas	Octubre 2015

PLAN DE MEJORAS

La empresa GEA cuenta con varias campañas de telemarketing, la presente investigación, analiza las campañas de ventas y sus departamentos afines para que puedan llegar a concretarse estas ventas y de esta manera incrementar las ventas de estas campañas.

La propuesta que se propone es crear un perfil sólido para que puedan implementarlo dentro de la empresa y así de esta manera poder contratar

a personas que puedan desempeñar sus funciones en los plazos acordados y no realizar convocatorias de nuevos asesores mensualmente. Por lo cual, se presentan opciones que podrían ser tomadas en cuenta para agregar al perfil de competencias y cualidades que deben poseer las personas que quieran formar parte de la empresa:

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA UN ASESOR COMERCIAL

- Edad: 20 – 30 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estudios: Tener mínimo 2 años de estudios universitarios en carreras como: Marketing, Administración de Empresas, Publicidad, Informática.
- Experiencia: Mínimo 1 año en el área de ventas y atención al cliente (opcional vía telefónica).
- Ser proactivo.

Además de esto se sugiere implementar jornadas de capacitación para los asesores una vez por semana, y a su vez los coordinadores de servicios y back office asistan a estas reuniones y de esta manera trabajen conjuntamente.

Los líderes deben tener retroalimentaciones diarias por lo menos de 15 minutos con su grupo de asesores, esto servirá para que los líderes realicen sugerencias a los asesores para que puedan corregir su gestión laboral diaria.

Los asesores comerciales exponen que les agrada trabajar motivados por lo cual se sugiere realizar incentivos con más frecuencia para estos asesores destacados, y a su vez eso incentive a los asesores que están un poco bajos con su meta al día.

Por otro lado sería factible que los asesores comerciales no dependan únicamente de la cartera de clientes de cada campaña, y ellos puedan ingresar a clientes referidos que cumplan con los requisitos para adquirir el servicio solicitado.

CONCLUSIÓN

Los asesores comerciales no están llegando a su meta establecida por lo cual las campañas de ventas no generan los ingresos requeridos, se realizó encuestas a los departamentos o áreas más importantes para esta investigación y luego de un análisis se puede lograr identificar los problemas para estos asesores comerciales no puedan llegar a su asignada meta.

El departamento de Recursos humanos indica que cuentan con un perfil para la contratación de asesores comerciales, e indican que frecuentemente se realiza la convocatoria para que nuevas personas formen parte de esta empresa, pero muchas veces las personas que son contratadas para que sean asesores comerciales no cuentan con la experiencia en ventas. El departamento analiza que ciertas personas cuentan con actitud proactiva y pueden desempeñar las funciones y que con el tiempo pueden llegar a ser los mejores asesores comerciales lo cual ya se ha dado.

Los asesores comerciales que han sido contratados más de la mitad de ellos están comprometidos con sus campañas, pero se considera importante realizar capacitaciones semanales para que los asesores dominen la información de los productos o el uso de los aplicativos correspondientes, sin embargo en ocasiones contratan a personas que no cuentan con experiencia o conocimiento en el área de ventas, por lo cual se realizan reestructuraciones para que roten los grupos de asesores y de esta manera se interrelacionen y no afecte los resultados de los líderes.

Los líderes consideran que ciertos asesores no están totalmente capacitados para que lleguen a la meta, y otros no llegan a la meta porque no se encuentran comprometidos al 100% con sus campañas. Así mismo comentan que ellos apoyan y motivan a sus asesores para que puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera y realizan retroalimentaciones con sus asesores para poder mejorar en la gestión.

Los asesores indican en su mayoría que si cuentan con capacitaciones, pero que en ocasiones no llegan a su meta debido a que la cartera de clientes es deficiente o por diferentes motivos que no tienen que ver con su gestión, consideran que estar motivados es beneficioso para desempeñar sus labores y que la empresa les otorga las herramientas necesarias para poder realizar la gestión respectiva.

Los asesores cuentan con la mejor predisposición y los líderes están pendientes de las ventas y gestión realizada por los asesores, esto quiere decir que trabajan conjuntamente entre asesores y líderes. Los coordinadores de servicios son importantes en el proceso de la venta, ya que ellos coordinan las entregas de los servicios, sin embargo muchas veces no logran ponerse en contacto con los clientes ya que los asesores no toman la información correcta, o no cuentan con las herramientas necesarias o que estas funcionen perfectamente, por lo tanto no pueden contactarse con los clientes, es ahí cuando los clientes desisten de la compra debido a que su producto no será entregado a tiempo.

RECOMENDACIÓN

Para que las campañas de venta de la empresa GEA mejoren o llenen las expectativas requeridas se recomienda que al momento de contratar a los asesores comerciales sean tomadas en cuenta ciertos parámetros, a su vez que las observaciones realizadas se analicen y puedan implementarse.

Motivar a los asesores implementando beneficios u otorgar incentivos adicionales, se podría realizar con más frecuencia.

Realizar capacitaciones por lo menos una vez a la semana en la cual se integren asesores comerciales, líderes, y coordinadores de servicios para que todos tengan conocimiento de la información y se puedan manejar de una manera organizada y así el cliente pueda recibir su producto en el plazo acordado.

Los líderes deben implementar retroalimentaciones diarias con sus asesores, y el supervisor de área debe verificar que se está cumpliendo con lo establecido, estas retroalimentaciones pueden ser en lapsos no mayores a 15 minutos, los líderes pueden realizar retroalimentaciones con todo su grupo de asesores o a su vez con el asesor que se encuentre con dificultad en la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- “Plantea un modelo que debía seguir principios claros y definidos en función de una evaluación válida y objetiva”. McClelland (1973).
- “Analiza de la definición de Boyatis e identifica claramente tres elementos importantes a tener en cuenta”. Pereda (2001).
- “Define una competencia como una característica subyacente en una persona, relacionada causalmente con una actuación exitosa en una profesión, cargo o puesto de trabajo” Boyatis (1982).
- Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud”. Walter Smith Casallas Osorio (Bogotá – Colombia).
- "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubin (1996).
- "Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Cadenas (1974).
- "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).
- "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996).
- “Código de Trabajo - El nuevo código cambia la relación empleado-empendedor” <http://jfabogados.com.ec/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer/>
- “Reglamento Interno De La Empresa GEA - De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores” Empresa GEA Reglamento 2014.

ANEXOS

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

¿Cuentan con un perfil para el cargo de asesores comerciales?

¿Con que frecuencia se realiza la contratación de nuevos asesores comerciales?

¿Considera importante que los asesores comerciales cuenten con experiencia en ventas?

¿Qué acciones toman para mejorar el ambiente laboral?

¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten la cultura y valores organizacionales?

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

¿Considera usted que su personal de ventas está comprometido 100% con sus respectivas campañas?

¿Cada que tiempo realiza programas de incentivos para el personal del área de ventas?

¿Con que frecuencia solicitan nuevos asesores comerciales?

¿Considera importante realizar capacitaciones constantes?

¿Cree necesario que al momento de contratar a asesores comerciales, sean personas con experiencia en ventas?

ENTREVISTA AL SUPERVISOR DEL ÁREA

¿Considera usted que su grupo de líderes capacitan, motivan y ayudan en la gestión a sus respectivos grupos de asesores comerciales?

¿Con que frecuencia se realizan cambio de integrantes en los grupos de asesores comerciales?

¿Considera usted que los asesores comerciales se encuentran totalmente capacitados para realizar sus funciones?

¿Considera necesario realizar capacitaciones (manejo de sistema, técnicas de ventas, etc.) semanales?

¿Otorga algún tipo de incentivo a los asesores que cumplen con su meta antes de la fecha?

ENTREVISTA AL COORDINADOR DE SERVICIOS

¿Ha tenido algún inconveniente con la información que ingresan los asesores acerca de los clientes?

¿Le da el seguimiento respectivo a las ventas que están concretadas en entrega?

¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del servicio solicitado por el cliente?

¿Por qué razón las ventas no se concretan?

¿Cuenta con las herramientas necesarias para coordinar la entrega de las ventas (mapas, puntos de encuentro, etc.)?

ENCUESTAS A BACK OFFICE

¿Cree usted que los asesores comerciales desempeñan sus funciones con la mejor predisposición?

Si _____

No _____

¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del servicio solicitado por el cliente?

Si _____

No _____

¿Considera que el asesor comercial no concluye con la gestión o no le da el seguimiento respectivo a sus clientes?

Si _____

No _____

¿Cree usted que los líderes no le dan seguimiento a la gestión de los asesores?

Si _____

No _____

¿Ha realizado gestiones para que el asesor comercial no pierda la venta?

Si _____

No _____

ENCUESTA A LÍDERES DE LA OPERACIÓN (10)

¿Motiva usted a sus asesores comerciales?

Si _____

No _____

¿Cómo es su relación con su grupo de asesores comerciales?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

¿Considera usted que su grupo de asesores comerciales se encuentran capacitados para desempeñar sus funciones?

Si _____

No _____

¿Con que frecuencia realiza retroalimentaciones con sus asesores comerciales?

Diarias _____

Semanales _____

Mensuales _____

¿Qué factor cree usted que ha influido para que sus asesores comerciales no lleguen a la meta requerida?

Cartera de clientes _____

Buró de crédito _____

Falta de compromiso laboral _____

Falta de capacitación _____

ENCUESTAS A ASESORES COMERCIALES (60)

¿La empresa le ofrece capacitación constantemente?

Si _____

No _____

¿Considera que tiene las herramientas necesarias para llegar a su meta?

Si _____

No _____

¿Usted ha cumplido con las metas mensuales establecidas por la empresa?

Si _____

No _____

¿Qué factor ha influido para que no haya podido cumplir con su meta?

Cartera de clientes _____

Buró de crédito _____

Falta de coordinación al momento de entrega _____

¿Considera usted que la motivación es importante para pueda desempeñar de manera eficiente su trabajo?

Si _____

No _____

¿Le ofrece la empresa le ofrece incentivos además de las comisiones establecidas?

Si _____

No _____