

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS:

PERTINENCIA EN LAS FUNCIONES DE LOS ASESORES COMERCIALES Y EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL ÁREA DE VENTAS DE WORKSITE EN LA COMPAÑÍA SURA.

PRESENTADO POR:

MILAGRITOS EVELYNE MONTESINOS RIOS

PARA OPTAR:

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

2016

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Situación Problemática	9
1.2 Problemas de la Investigación	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos de la Investigación	11
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 Responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos.....	18
2.2.2 Descripción y Análisis de Cargos.....	19
2.2.3 ¿Qué es un Gerente de Ventas?.....	22
2.2.4 El Gerente de Ventas y sus Funciones.....	24
2.2.5 Rendimiento.....	26
2.2.6 Evaluación del Rendimiento.....	26
2.2.7 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	28
2.2.8 Organización de Ventas.....	29
2.2.9 Organización del Equipo de ventas.....	32
2.3 Glosario de Términos.....	34
CAPÍTULO III	38
HIPÓTESIS Y VARIABLES	38
3.1 Hipótesis General	38
3.2 Hipótesis Específicas.....	38
3.3 Identificación de Variables	39
3.4 Operacionalización de las Variables	39
3.5 Matriz de Consistencia.....	40
CAPÍTULO IV	41
METODOLOGÍA.....	41
4.1 Tipo y nivel de la Investigación	41
4.2 Diseño de la Investigación	41
4.3 Población de estudio	42
4.4 Unidad de Análisis	42
4.5 Tamaño de la Muestra	42

4.6 Selección de la Muestra.....	43
4.7 Técnicas de Recolección de Datos.....	43
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información .	43
CAPÍTULO V	44
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	44
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	44
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	90

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación aborda las funciones de los asesores comerciales. Identificando su misión y visión, tiene como propósito cuantificar el desempeño del área de ventas logrando el cumplimiento de los objetivos programados en su planificación en el Área de Worksite en la empresa SURA.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI expone las conclusiones y recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

A mis padres, que me incentivaron a superarme como profesional y persona. Me impulsaron a superarme cada día en el logro de mis objetivos. Gracias a ustedes, soy la persona que ahora inspira a mis hijos.

AGRADECIMIENTO

A mis hijos que son el motivo para seguir superándome como madre para educarlos con valores, principios y lograrlos hombres de bien.

Quiero agradecer también a las personas que me orientaron e hicieron posible desarrollar esta Tesis.

RESUMEN

Antes de describir las funciones del vendedor, conviene hacer hincapié en la importancia que su gestión tiene para que la empresa siga siendo competitiva, y destacar que su proactividad e implicación en todo el proceso comercial y con todo el equipo serán los motores para alcanzar los objetivos establecidos (Muñiz, Rafael; 2014).

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población estuvo conformada por los asesores comerciales de worksite del área de ventas de SURA y la muestra la representó 40 asesores comerciales de worksite del área de ventas de SURA, la técnica que se seleccionó en la presente investigación fue: Técnica de Encuesta, y el instrumento que se utilizó fue el Cuestionario.

La herramienta estadística que se empleó fue de análisis relacional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de contrastación de las hipótesis.

Como resultado general se obtuvo el promedio de 91.15%, mostrando que la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

Palabras claves: Manual de funciones, Ventas, Asesores comerciales, satisfacción del cliente, Responsabilidad, Gestión.

ABSTRACT

Before describing the functions of the seller, it should stress the importance that management has for the company to remain competitive, and to emphasize that their proactivity and involvement throughout the business process and the whole team will drive to achieve the objectives established (Muñiz, Rafael, 2014).

The aim of this research was to evaluate the relevance in the functions of business advisers and their influence on the achievement of objectives in the area of sales in the company worksite SURA.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population consisted of commercial advisors worksite area sales SURA and the sample represented 40 trade advisers worksite sales area of SURA, the technique was selected in this study was: survey technique and the instrument used was the questionnaire.

The statistical tool used was relational analysis of the variables determining parameter estimation process of hypotheses .

As a result the average of 91.15 % was obtained , showing that the relevance in the functions of business advisers significantly influences the achievement of the objectives in the area of worksite sales in the company SURA .

Keywords: Function Manual, Sales, sales consultants, customer satisfaction, Liability Management.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Sura es empresa colombiana Grupo #1 en pensiones de Latinoamérica con presencia en 9 países: Colombia, Guatemala, Chile, México, Uruguay, Panamá, Perú, El Salvador y República Dominicana.

Llega al Perú desde el 2013 conformando 5 negocios: AFP Integra, Seguros SURA, Fondos SURA, Sociedad Agente de Bolsa SURA, Hipotecaria SURA

En el negocio de Seguros SURA hay dos áreas de ventas: Seguros de Vida Individual y Seguros de Vida Worksite.

Toda empresa tiene un manual de funciones por área y cargos según los requerimientos y objetivos de la organización.

Sura no tiene un área eficiente de cobranza que se dedique específicamente a cobrar directamente a las empresas en plazos establecidos.

Lo que lleva a la empresa a implementar dentro de las funciones de los asesores comerciales a parte de cumplir sus objetivos comerciales, deben dedicarse a la cobranza corporativa de sus ventas en forma mensual porque afecta directamente a sus comisiones.

Como resultado se estableció una impertinencia en las funciones de los asesores comerciales.

Finalmente observamos un fracaso en el logro de objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

1.2 Problemas de la investigación

Problema general

¿En qué medida la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influye en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA?

Problemas específicos

- ¿En qué medida el cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF) influye en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA?
- ¿Cómo influye el cumplimiento del horario de trabajo en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA?
- ¿En qué medida el desarrollo de actividades comerciales influye en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA?

1.3 Justificación

Justificación teórica

La investigación se desarrolla porque se identificó en el área de ventas, actividades dobles en las funciones, lo que generan gastos innecesarios en las operaciones, que no permiten optimizar resultados del área de ventas. Se aborda temáticas de relevancia en la eficiencia de las organizaciones.

Justificación práctica

La investigación nos permitió conocer la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales y su influencia en el logro de los objetivos, desarrollando un trabajo estructurado en base a criterio buscando la eficiencia que nos permitirá

optimizar resultados del área de ventas en el área de worksite en la compañía SURA.

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

Objetivos específicos

- Evaluar el cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF) y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.
- Evaluar el cumplimiento del horario de trabajo y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.
- Evaluar el desarrollo de actividades comerciales y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

- **Calleja, Rosi (2013)** Con la tesis:

Manual descriptivo de cargos y funciones para la coordinación de alimentos y bebidas del Sistema Teleférico de Mérida

La creación del manual de cargos y funciones se realiza con el propósito de poseer en forma escrita y formal aspectos importantes para el departamento de Talento Humano de la empresa (Sistema Teleférico de Mérida), ya que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. La eficacia del desempeño de un trabajador depende de una buena dirección y motivación, pero sobre todo de una buena selección. Para lograr esta selección es importante la especificación del puesto, señaladas en el manual de descripción de cargos y funciones, por lo tanto, la ausencia de manuales en las empresas implica la falta de uniformidad en los procesos. El manual de descripción de cargos y funciones es un documento donde están escritas las funciones del personal para evitar la duplicidad de mandos. En el manual se establece una mejora a las cargas laborales, se identifican los factores críticos de la empresa, facilita la valuación de puestos, ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento para facilitar la conducción de la contratación, sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos, permite calificar adecuadamente el desempeño del trabajador, gestiona los canales de capacitaciones y mejora la comunicación en las organizaciones.

➤ **Cárdenas, Ivonne (2015)** Con la tesis:

“El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la Empresa Olpi, ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” Ecuador.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la misma, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y

objetivos planteados por la empresa de calzado OLPI. Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta del Manual de funciones en la empresa de calzado “OLPI” de Ambato. Los beneficiarios de la presente investigación serán directamente los directivos, empleados y clientes en general, la actual tesis se ha realizado en base a mucho trabajo de investigación y de campo; en el cual se destaca el problema que afecta a la organización y las consecuencias que podrían presentarse. La actual investigación servirá como una guía para facilitar el máximo Rendimiento laboral de todos sus trabajadores y será de gran utilidad para todos los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones, con la medición del docente como guía en la construcción de nuevos conocimientos tanto en actividades de clase como en el desarrollo de la temática propuesta y puede servir de fuente de consulta a quien se interese en el tema.

➤ **Montoya, César (2009)** Con la investigación:

Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano, Colombia.

Este trabajo pretende mostrar un esquema de la evaluación del desempeño para empleados, teniendo en cuenta que ésta se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano. Es por lo anterior que se debe tener claro los aspectos a tener en cuenta por parte de los responsables de la evaluación del desempeño en las organizaciones y así poder darle la importancia al sinnúmeros de elementos que se constituyen como parte esencial a la hora de definir los aspectos o puntos clave para el desarrollo de la evaluación.

➤ **Iza, Verónica (2013)** Con la tesis:

“Análisis de la Incidencia procedimientos sobre el cumplimiento de las actividades en el Área Administrativa y de Servicios del Instituto Tecnológico Bolívar.” Ecuador.

En las organizaciones se da gran importancia al talento humano, tomando en cuenta que este es el componente que ayuda a ejecutar las actividades que permiten el logro de objetivos organizacionales, este fin se logra mediante la utilización de herramientas administrativas que guían los diferentes procesos permitiendo así la utilización adecuada de los recursos. Los manuales de procedimientos son instrumentos que orientan al usuario el camino a seguir para la ejecución de los diferentes procesos, inherentes a cada puesto de trabajo, alcanzando de esta manera el cumplimiento de las actividades de manera eficaz y eficiente. El propósito de este trabajo es contribuir con el Instituto Tecnológico “Bolívar” de la ciudad de Tulcán, diseñando los manuales de procedimientos que aporten al cumplimiento de las actividades de los trabajadores del Área Administrativa y de Servicios, consecuentemente se alcanza la optimización de recursos y mayor productividad. Al detallar la secuencia de la ejecución de las actividades se está evitando de alguna forma que se cometan errores y exista desperdicio de recursos, además se unifican criterios en cuanto a la manera correcta de realizar las actividades agilizando los procesos para que estos sean precisos y oportunos. Para conocer la situación actual de la institución se realizó un diagnóstico situacional en el manejo de esta herramienta administrativa con el fin de identificar falencias, en base a estos hallazgos proponer alternativas que faciliten la ejecución de las actividades y con ello alcanzar los resultados deseados.

➤ **Mejía, Yessika (2012)** Con la tesis:

“Evaluación del Desempeño con enfoque en las competencias laborales”
Guatemala.

La presente investigación fue realizada en una empresa call center de la ciudad de Quetzaltenango, el estudio fue realizado con agentes de servicio telefónico. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, en el

proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere. Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio Quetzaltenango.

➤ **Torres, María Camila; Torres, Claudia (2010)** Con la tesis:

Capacitación por competencias laborales, un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia. Colombia.

La presente investigación se realizó en una organización que se desarrolla en el sector farmacéutico, llamada Laboratories de Colombia, destacada por la distribución a nivel nacional de productos nutricionales y farmacéuticos. El objetivo principal de la presente investigación es implementar un programa de Capacitación basada en Competencias Laborales, para la fuerza de ventas de la empresa Laboratories de Colombia, teniendo en cuenta un modelo básico de capacitación. La investigación está basada en la metodología exploratoria aplicada por medio de panel de expertos, entrevistas focalizada, encuestas estas dirigidas al área comercial de dicha organización. Los resultados del trabajo de campo permiten

identificar aquellas competencias Laborales que son primordiales para capacitar a los integrantes del área de ventas este por medio del desarrollo de un Plan Maestro de Capacitación por Competencias, buscando siempre una mayor productividad y desempeño de los mismos. Palabras claves: Capacitación por Competencias Laborales, Levantamiento de Perfil por Competencias Laborales, Plan Maestro de Capacitación, Puesto de Trabajo, Productividad.

➤ **Wong, María (2014)** Con la tesis:

Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacifico Seguros y su Impacto en el desempeño de los colaboradores. Perú.

Buscar perfeccionarse constantemente implementando planes de mejora se reflejará un mejor desempeño de los colaboradores. La comunicación interna es un recurso importante, la columna vertebral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento. Para una percepción orientada a lo que la empresa quiere expresar, es recomendable saber escuchar, saber decir, saber relacionar, y saber optar. Para lograr percepciones positivas de los beneficios que los trabajadores reciben de sus empresas, se debe combinar los objetivos de la compañía con el de sus colaboradores. Una buena percepción de los beneficios que recibe el colaborador garantiza satisfacción del trabajador, del cliente y la rentabilidad deseada. Todo proyecto debe poder medirse para saber si es factible y si vale la pena llevarlo a cabo. Los instrumentos financieros nos ayudan a la medición y control. Pacifico Seguros tiene una amplia gama de beneficios corporativos bien estructurados y variados para el desarrollo integral del colaborador. Los resultados arrojan baja percepción y conocimiento sobre estos beneficios, así como baja comunicación entre ellos y sus jefes y un bajo conocimiento de los indicadores con los que se les mide. Por lo cual nos indica implementar planes de mejora relacionados a esos temas. De acuerdo con estos resultados, se puede observar que no es necesario aumentar o mejorar los

beneficios, sino más bien mejorar la comunicación interna entre jefes y colaboradores, así como las estrategias de difusión de los beneficios para poder aumentar el “salario emocional” en ellos y puedan sentirse más cómodos, y en consecuencia incrementar su productividad y la posterior rentabilidad de la empresa. Al haber determinado las formas de medición, indicadores y detalle de los mismos, se debe complementar cada uno con un seguimiento y control adecuado. Cada año se debe poder medir y comparar los resultados para conocer las mejoras, los puntos débiles y los que se tienen que seguir perfeccionando para llevar una mejora continua adecuada y mantener una alta calidad en el plan. Para ello se han determinado los indicadores a usar, los cuales servirán como instrumentos de medición, análisis y control. Se puede observar que, al implementar los planes de mejora propuestos, se logrará un incremento en la productividad del personal, aumento de la percepción positiva y valoración de los beneficios corporativos, incremento del nivel de conocimiento de los indicadores con los que la empresa mide a los trabajadores, mejora en la comunicación interna entre jefes y sus equipos. En suma, se mejorará el nivel de satisfacción del personal con relación a la empresa y a sus jefes.

➤ **Alva, José Luis; Juarez Junior (2014)** con la tesis:

Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo 2014.

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa, por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como tampoco proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que la manera de relacionarse con sus jefes no es el más adecuado. La empresa solo los capacita de

manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas. Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente. Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH) DE LOS GERENTES DE LÍNEA.

Según Chiavenato, Idalberto (2002, Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
3. Capacitar a los empleados.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo.
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y requiere la ayuda de la consultoría de staff de RH. La ARH se convierte entonces en una función especializada de staff. Con el principio de

responsabilidad de línea y función de staff a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por una parte; mientras que la otra se mantiene la función de asesoría y consultoría internas a través del órgano de RH. Cada persona debe representar su papel para rendir mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización.

2.2.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.

Considera también Chiavenato, Idalberto (1999) que las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo, registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- a) **Tarea** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- b) **Atribución** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- c) **Función** Es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- d) **Cargo** Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama implica

definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa implico la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empelado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

ANÁLISIS DE CARGOS

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí. La descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de Comparación.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos determina cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1- Requisitos intelectuales
- 2- Requisitos físicos
- 3- Responsabilidades implícitas
- 4- Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

2.2.3 ¿QUÉ ES UN GERENTE DE VENTAS?

Según Anderson, Rolph E, Hair, Joseph F., Bush, Alan J.(1994). Un vicepresidente de Mead Johnson & Company describe al gerente de ventas de la siguiente manera: *“Un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas”*

- Es un maestro, un capacitador y un entrenador.
- Es un reclutador, un empleador y un consejero.
- Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía.
- Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.
- Sí, un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas.
- Es un comunicador y un catalizador.
- Es un planeador, un organizador y un pronosticador.
- Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro.
- Es un amalgamador, un consolidador, en la dirección y unión de esfuerzos de muchos hacia el logro de metas comunes.
- Sí, un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas
- Es un compañero de equipo.
- Un árbitro y un juez.
- Es un consejero, un supervisor y un amigo.
- Es un desarrollador y soporte de su personal pero en ocasiones también debe ser un ejecutador. Debe manejar los sueños rotos de algunos y la buena fortuna de otros, para compartir sus desilusiones al igual que participar de su felicidad.
- Si, un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas. Es un psicólogo, un analista y un estratega.
- Es una persona que delega, un motivador y un evaluador.
- Es un maestro exitoso que entiende la necesidad de autorrealización de cada individuo, su crecimiento económico y su prestigio personal.
- Es un artista que ayuda lenta y cuidadosamente a otros a esculpir y moldear su futuro.

- Si, un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas.
- Es un instigador, un innovador y un creador de nuevas ideas y promociones.
- Es una persona que supera sus logros cuando aumenta el reto con el nuevo pronóstico cada año. Tiene la fortaleza y el valor para manejar dificultades no previstas.
- Es un oportunista y un valioso adversario.
- Un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas.

Se paga a los gerentes de ventas para que planeen, dirijan y controlen las actividades del personal de ventas de una organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, los gerentes de ventas:

- 1) Preparan planes y presupuestos de ventas.
- 2) Establecen las metas y objetivos de la fuerza de ventas.
- 3) Calculan la demanda y pronostican las ventas.
- 4) Determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización.
- 5) Reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores.
- 6) Designan los territorios de ventas, establecen cuotas de ventas y definen estándares de desempeño.
- 7) Compensan, motivan y guían a la fuerza de ventas.
- 8) Conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades.
- 9) Evalúan el desempeño de la fuerza de ventas.
- 10) Monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas.

Hay pocos puestos dentro de una organización tan importante, porque las ventas son la única actividad que generen directamente ingresos, todas las demás actividades apoyan esta función producto de utilidades. A menos que los productos y servicios puedan venderse con ganancias, la organización no sobrevivirá.

2.2.4 EL GERENTE DE VENTAS Y SUS FUNCIONES:

Anderson, Rolph E, Hair, Joseph F., Bush, Alan J. (1994) Considera que el gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.

Dentro de sus funciones, tenemos las siguientes:

- a. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- b. Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealista;, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.
- c. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se han citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- d. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.

- e. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.

- f. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.

- g. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza. Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas.

- h. Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.

- i. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- j. Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

2.2.5 RENDIMIENTO

Se define como el producto de la asimilación del contenido de los programas de estudio, expresado en calificaciones dentro de una escala convencional (Figueroa, Carlos ; 2004) y establecida por el MINED al resultado cuantitativo que se obtiene en el proceso de aprendizaje de conocimientos, conforme a las evaluaciones que realiza el docente mediante pruebas objetivas y otras actividades complementarias.

2.2.6 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Dolan; Valle; Jackson y Schüler (2007) consideran que el sistema de evaluación del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento: La(s) forma(s) o método(s) empleado(s) para recabar los datos de la evaluación son:

El análisis del puesto de trabajo, realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento. Debe considerar:

- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.

- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.
- La evaluación del rendimiento de las personas que identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

También indica que la evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

- Perfeccionamiento de la gerencia: Proporciona un marco en el cual tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Medición del rendimiento: Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- Retroalimentación: Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Planificación de los recursos humanos: Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Cumplimiento de la normativa: Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la

información basada en el rendimiento (también ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas).

- Comunicación: Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.

- Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor: Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

2.2.7 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Werther, William; Davis, Keith (1991) consideran que los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncia de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado; sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- 1) **Objetivos Sociales.** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a las legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideren nocivas.

- 2) **Objetivos de la Organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos

generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones viene a coincidir en la práctica.

- 3) **Objetivos Funcionales.**- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.
- 4) **Objetivos Individuales.** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

2.2.8 ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Para Navarro, Mariana (2012). El departamento de ventas es el que se tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa, por conducto de la fuerza de ventas. Para que este departamento funcione de forma correcta, se deben aplicar “técnicas y políticas acordes con el producto que se desea vender”. Dependiendo del tamaño de la empresa, sobre todo si se trata de medianas o grandes, se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes zonas de la población. Cabe aclarar que esta división siempre variará de acuerdo con las necesidades detectadas por cada empresa.

La estructura del departamento de ventas por lo general es vertical y horizontal.

1. La estructura vertical: es la que se da por el nivel jerárquico y las personas que la integran tienen una posición de mandos.
2. En la estructura horizontal: se ubican personas con una misma posición jerárquica y, por lo tanto, se presenta la comunicación con rapidez,

Las funciones del departamento de ventas se pueden dividir en:

- Funciones básicas.
- Organización de la fuerza de ventas.

Las funciones básicas: son aquellas esenciales para que el departamento de ventas marche correctamente y se subdividen en:

a) Funciones administrativas: “Consisten en la formulación de normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etcétera”.

b) Funciones operativas: son las relacionadas con los directores, gerentes y supervisores de ventas. Entre las tareas que ejecutan están las siguientes:

- ✓ Contratación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.
- ✓ Realización de estudios de mercado.
- ✓ Juntas y reuniones periódicas relacionadas con las ventas.
- ✓ Organización de promociones comerciales.

c) Funciones técnicas: aquellas hechas por los jefes técnicos y sus colaboradores y se encargan de solucionar los problemas operativos que surgen en el área de ventas.

Respecto a la organización de fuerza de ventas, por lo general se divide por:

- Zonas geográficas.
- Líneas de productos/ servicios.

Y se le asigna un número determinado de vendedores porejemplo: Si se trata de una agencia de viajes, la organización será por zonas geográficas y se distribuirán cinco agentes para viajes nacionales, tres agentes para viajes a Norteamérica, dos más para Centro y Sudamérica y uno para resto del mundo.

PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS

Planificar las ventas es relevante ya que además de su función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia.

OBJETIVOS DE VENTAS

Si bien es cierto que existen muchos posibles objetivos de ventas y que su manera de formularlos es muy variable, se enlistarán los más relevantes:

- a) *Vender*: se fija el volumen de ventas que se desea obtener. Ejemplo: Vender 50,000 televisores en 4 meses.
- b) *Obtener una cuota importante del mercado*: se fija un porcentaje del mercado total que se desea captar. Como ejemplo: Atraer al 25% del total de consumidoras de cosméticos.
- c) *Rentabilidad*: estos objetivos se pueden definir por los beneficios o rentabilidad. Como ejemplo: La rentabilidad de esta línea de ensaladas deberá redituvar en un 45% su inversión inicial.
- d) *Imagen*: se relaciona con la presentación que se pretende dar en el mercado del producto o servicio. Por ejemplo: Nuestras tarjetas de crédito son para los ejecutivos modernos que buscan un alto estilo de vida.
- e) *Beneficios*: se refiere a que el producto o servicio que se ofrece, tenga beneficios adicionales. Per Ejemplo: El lanzamiento de nuevos productos o el seguimiento posventa que darán los ejecutivos especializados.

2.2.9 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

Küster, Inés (2006). Considera que también es responsabilidad del director de ventas ocuparse de la organización del equipo, seleccionando, formando, motivando y estableciendo la remuneración de los vendedores. A estos aspectos se dedican las líneas siguientes:

Selección de vendedores

Resulta esencial reclutar y seleccionar a los vendedores adecuados, puesto que de lo contrario pueden surgir varios problemas:

- Si el nuevo vendedor no obtiene los resultados de ventas esperados, el negocio tendrá que absorber el coste de la baja productividad.
- Si el nuevo empleado no puede proporcionar un buen servicio, se pueden perder clientes establecidos y perjudicar la reputación de la empresa.
- Si el empleado renuncia o se le tiene que despedir poco después de su incorporación, se asumirá una importante pérdida económica.

Aunque es imposible evitar de forma ocasional la contratación de alguien no adecuado, la dirección de ventas puede seguir las directrices siguientes en el reclutamiento y la selección de su personal:

- 1) Determinación de los requisitos reales del puesto. Para establecer las obligaciones del nuevo vendedor, así como las competencias que este habrá de reunir, se puede entrevistar a los vendedores actuales y a los clientes y observar y analizar el trabajo que desempeñan los primeros.
- 2) Búsqueda de los solicitantes en varias fuentes. Para reclutar a los mejores candidatos y atraerlos a la empresa, es preferible recurrir a más de una fuente:

- Empleados de la propia empresa.
- Bolsas de trabajo de universidades y otros centros de estudio.
- Publicidad en revistas especializadas y diarios.
- Agencias y listas de empleo.

3) Selección del solicitante mejor capacitado. Aunque dependerá del producto a comercializar, del perfil del cliente a visitar y de las características de la propia empresa, existen una serie de cualidades que todo vendedor debe reunir, entre las que es imprescindible destacar las siguientes:

- a) Interés y entusiasmo por el puesto, alta motivación
- b) Capacidad de inspirar confianza
- c) Capacidades intelectuales y actitudes de acuerdo con los requisitos de venta del producto.

Formación de vendedores

Una vez se ha seleccionado al vendedor más cualificado, es imprescindible proporcionarle los medios necesarios para que se convierta en un miembro productivo del personal. Para ello, se le habrá de ofrecer un programa de formación que le dote de los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarios para el éxito en las ventas, y más concretamente:

- Le facilite el conocimiento de la empresa, la línea de productos que ha de comercializar, los clientes y las características de los productos de la competencia.
- Le genere las actitudes apropiadas hacia la compañía, sus productos y los clientes a los que habrá de servir.
- Le dote de las habilidades necesarias en la venta personal.

Entre las habilidades fundamentales que inicialmente se habrán de cultivar en el vendedor y que, posteriormente, se podrán reforzar y complementar a través de

programas de formación continua, destacan las siguientes (Manning y Reece, 2004):

- ✓ Habilidades para efectuar visitas.
- ✓ Habilidades para presentar beneficios.
- ✓ Habilidades para negociar la resistencia.
- ✓ Habilidades para el diálogo.
- ✓ Habilidades para el cierre.
- ✓ Habilidades para el servicio al cliente.

2.3 Glosario de términos

➤ **Campaña:**

La campaña se puede definir como el conjunto de actividades por realizar y que busca cumplir los objetivos establecidos. Las campañas de marketing son variadas y pueden clasificarse según el objeto al que se aplica, la función o el medio que se utiliza.

(Mayorga, David y Patricia Araujo (2013).

➤ **Convenio:**

El vínculo jurídico en el que ella, la Administración, esto es, una o más personas jurídicas públicas, se una con otra u otras personas mediante un acuerdo de voluntades, para la realización de fines de interés mutuo en el marco de la ejecución de funciones administrativas.

(Chávez, Augusto (2012).

➤ **Cuota de ventas:**

Conjunto de metas de ventas para una línea de productos, una división de una empresa, o un representante de ventas. Es primordialmente un esfuerzo administrativo para definir y estimular el esfuerzo de ventas. La administración

establece cuotas de ventas basándose en el pronóstico de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo.

(Kotler, Philip; 2001).

➤ **Cliente:**

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

(Albrecht , Kart ; Bradford, Lawrence; 2004) .

➤ **El Gerente de ventas:**

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

(Anderson, Rolph E, Hair, Joseph F., Bush, Alan J.;1994).

➤ **El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú**

Es el órgano del Estado Peruano para la rama de empleo y tiene sede en Lima, Perú.

➤ **Estrategias:**

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar los posible cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

(Mintzberg, Henry; Quinn, James; 1991).

➤ **Estructura de la fuerza de ventas por producto:**

Organización de la fuerza de ventas, en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los artículos o líneas de la compañía.

(Kotler, Philip y Armstrong Gary; 2012).

➤ **Herramienta:**

Una herramienta es un instrumento que facilita la ejecución de una acción, para Vygotsky estas herramientas no solo amplían nuestras habilidades, si no que en realidad transforman la manera misma en que ponemos atención, recordamos y pensamos. Conforme los niños crecen y se desarrollan, se convierten en activos empleadores y creadores de herramientas. Con el tiempo, podrán utilizar adecuadamente las herramientas de la mente e inventar nuevas cuando lo necesiten. El papel del maestro es ponerlos en el camino hacia la independencia. Cuando los niños no hacen uso de las herramientas de la mente, se les dificulta el aprendizaje; no pueden aprovechar las posibilidades de la mente hacia un propósito ni el uso del pensamiento abstracto para resolver situaciones concretas, el cual es imprescindible no solo en la escuela sino también en muchos ámbitos de la vida cotidiana

(Bodrova, Elena; Leong, Deborah; 2004)

➤ **Jornada de Trabajo:**

La palabra jornada se deriva del latín geonata, que significa la parte del día que se dedica al trabajo. Igual concepción se sostiene hoy, pues se entiende por jornada las horas del día que el trabajador está a disposición del patrón a fin de realizar el trabajo convenido.

(Reyes, Libia; 2012).

➤ **Manual de organización y funciones MOF:**

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un

procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

(Kellog, Graham; 1960).

➤ **Pertinencia:**

Según el Diccionario de la lengua castellana, Diccionario de la Real Academia (DRAE), el sustantivo pertinencia es la "cualidad de pertinente", Y el adjetivo pertinente tiene tres acepciones muy relacionadas: 1. Perteneciente o correspondiente a algo (Un teatro con su pertinente escenario), 2. Que viene a propósito (Ese argumento sobra y no es aquí pertinente), y 3. Conducente o concerniente al pleito. Por otra parte, los sinónimos de pertinente son: oportuno, acertado, adecuado, apto, eficaz, conveniente, correspondiente, apropiado, debido y congruente.

➤ **Satisfacción:**

Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto con sus expectativas.

(Kotler, Philip ;2001).

➤ **Venta:**

- Se entiende por venta directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas ventas a distancia, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.
(Ongallo,Carlos; 2007).
- El concepto de venta afirma que si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, esta debe de emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad

excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea.

(Kotler, Philip; 2001).

➤ **Vendedor:**

Persona que trabaja a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

(Kotler, Philip y Armstrong Gary; 2012).

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

3.2 Hipótesis específicas

- El cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF) influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

- El cumplimiento del horario de trabajo influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

- El desarrollo de actividades comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA.

3.3 Identificación de variables

V1: Pertinencia en las funciones de los asesores comerciales.

V2: Logro de Objetivos en el área de ventas de Worksite de la compañía SURA

3.4 Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES
Pertinencia en la funciones de los asesores comerciales.	1.1 Cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF)
	1.2 Cumplimiento del horario de trabajo.
	1.3 Desarrollo de actividades comerciales.
Logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA	2.1 Cantidad de ventas.
	2.2 Apertura de nuevos clientes.
	2.3 desarrollo de nuevas campañas dentro la organización

3.5 Matriz de Consistencia

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, Muestra	Técnicas Instrumentos
<p>PERTINENCIA EN LAS FUNCIONES DE LOS ASESORES COMERCIALES Y EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL ÁREA DE VENTAS DE WORKSITE EN LA COMPAÑÍA SURA.</p>	<p>Problema Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influyen en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA? <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida el cumplimiento del Manual Organizacional de Funciones (MOF) influye en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA? ¿Cómo influye el cumplimiento del horario de trabajo en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA? ¿En qué medida el desarrollo de actividades comerciales influye en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA? 	<p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el cumplimiento del Manual Organizacional de Funciones (MOF) y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Evaluar el cumplimiento del horario de trabajo y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Evaluar el desarrollo de actividades comerciales y su influencia en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. 	<p>Hipótesis General</p> <ul style="list-style-type: none"> La pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> El cumplimiento del Manual Organizacional de Funciones (MOF) influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. El cumplimiento del horario de trabajo influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. El desarrollo de actividades comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. 	<p>Variable independiente (V1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pertinencia en las funciones de los asesores comerciales. <p>Variable dependiente (V2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Logro de Objetivos en el área de ventas de Worksite de la compañía SURA. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del Manual Organizacional de Funciones (MOF). Cumplimiento del horario de trabajo. Desarrollo de Actividades Comerciales. Cantidad de Ventas. Apertura de nuevos clientes. Desarrollo de nuevas campañas dentro la Organización. 	<p>Tipo</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel</p> <p>Evaluativo</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>Diseño no Experimental:</p>	<p>Población</p> <p>La población la conforman 60 asesores comerciales de worksite del área de ventas de SURA.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra la representarán 40 asesores comerciales de worksite del área de ventas de SURA.</p>	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnica de Encuesta. <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario.</p>

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la investigación

Tipo

El tipo de investigación es aplicada, la cual se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación y las consecuencias prácticas que de ellas se deriven (Sánchez y Reyes, 2006).

Nivel

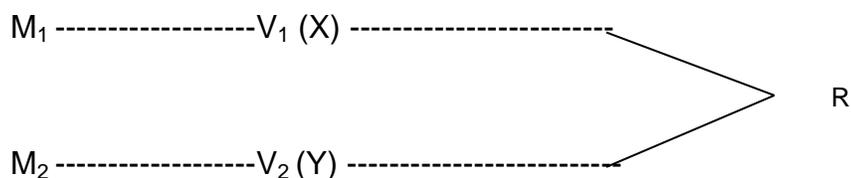
Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

De acuerdo con Hurtado Barrera (1995) la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizaron sin la manipulación de variables; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Es una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y es la relación entre la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales y el logro de objetivos en el área de ventas de Worksite de la compañía SURA.

4.3 Población de estudio

La población de estudio la conformaron 60 asesores comerciales y los directivos de ventas del área de worksite de la compañía SURA.

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis la conformaron 40 asesores comerciales de ventas del área de worksite de la compañía SURA.

4.5 Tamaño de la muestra

La muestra estuvo representada por 40 personas: que son asesores comerciales de ventas del área de worksite de la compañía SURA.

4.6 Selección de la muestra

La muestra para el presente estudio se seleccionó de una forma directa de la población (muestra no probabilística).

4.7 Técnicas de recolección de datos

- **Técnica de Encuesta**, tomada a los asesores comerciales de la empresa para evaluar la pertinencia de sus funciones considerando el manual organizacional de funciones, su horario de trabajo y el desarrollo de la actividad comercial. Del mismo modo para evaluar la variable dependiente: Logro de objetivos en el área de ventas se consideró la encuesta en relación a la cantidad de ventas, apertura de nuevos clientes y el desarrollo de nuevas campañas dentro de la organización.
- **Instrumentos**, para el presente estudio se elaboraron dos cuestionarios que se anexan al documento.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes, se procesaron los datos con Excel en el contexto del trabajo de campo.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

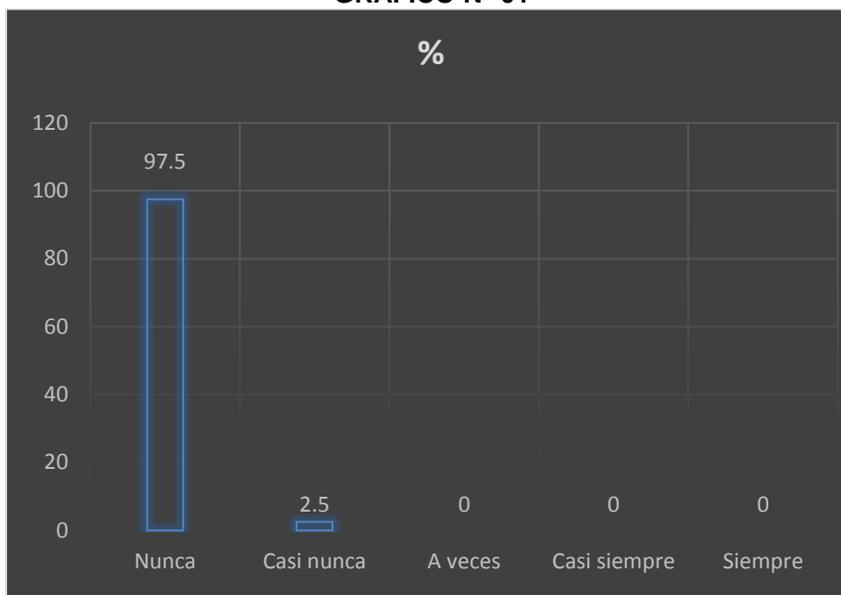
V₁: Pertinencia en las funciones de los asesores comerciales

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestra los cuadros 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11 y 12.

**CUADRO N° 01
Resultados de la valoración del
cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF)**

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	Las funciones de los asesores están de acuerdo a su perfil.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	39	97.5
	2	Casi nunca	1	2.5
	3	A veces	0	0
	4	Casi siempre	0	0
	5	Siempre	0	0
			40	100

GRÁFICO N° 01



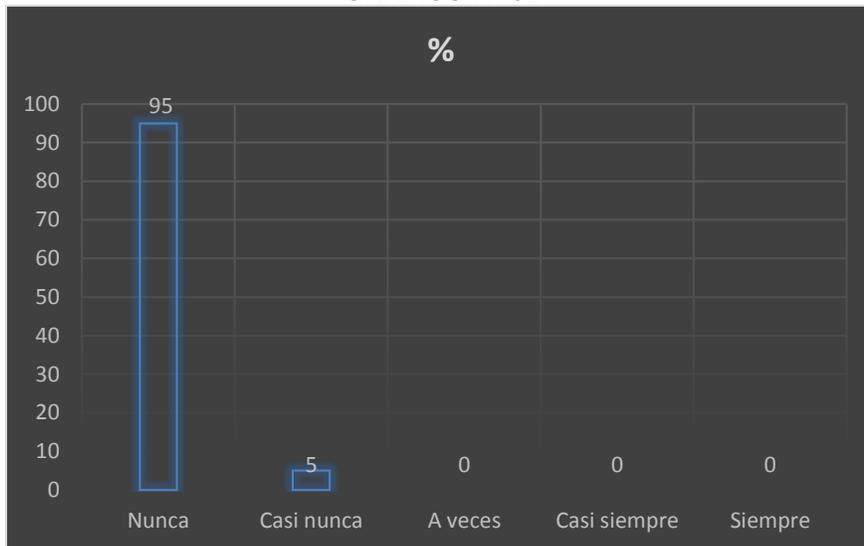
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF), Este resultado nos muestra que el 97.5% de los encuestados no están de acuerdo que las funciones de los asesores están de acuerdo a su perfil, ya que ellos realizan otras funciones que no son ventas. Como lo muestra el gráfico N° 01.

CUADRO N° 02

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad de los cobradores en el MOF.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	38	95
	2	Casi nunca	2	5
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 02



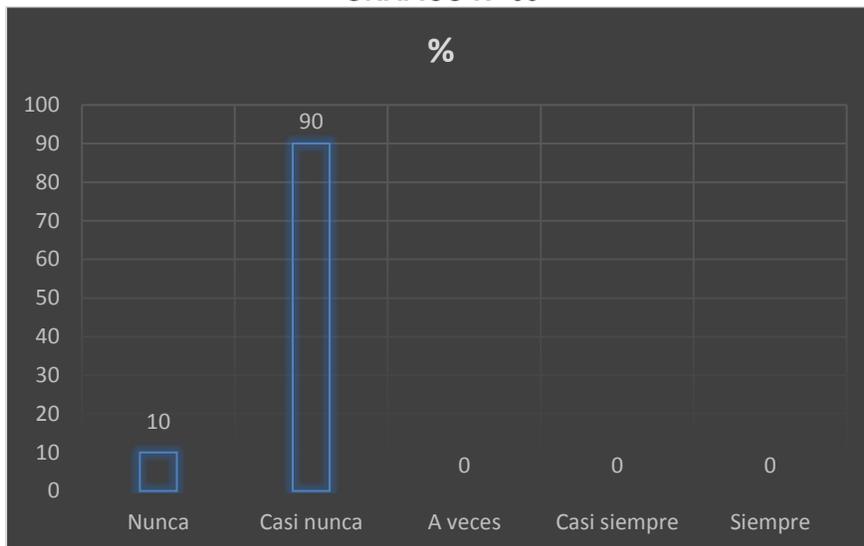
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF), este resultado nos muestra que el 95% de los encuestados coinciden que la empresa debe establecer claramente las áreas de responsabilidad de los cobradores en el MOF., como lo muestra el gráfico N° 02.

CUADRO N° 03

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
3	Se han determinado las funciones que le compete a los responsables de la gerencia comercial.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	4	10
	2	Casi nunca	36	90
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 03



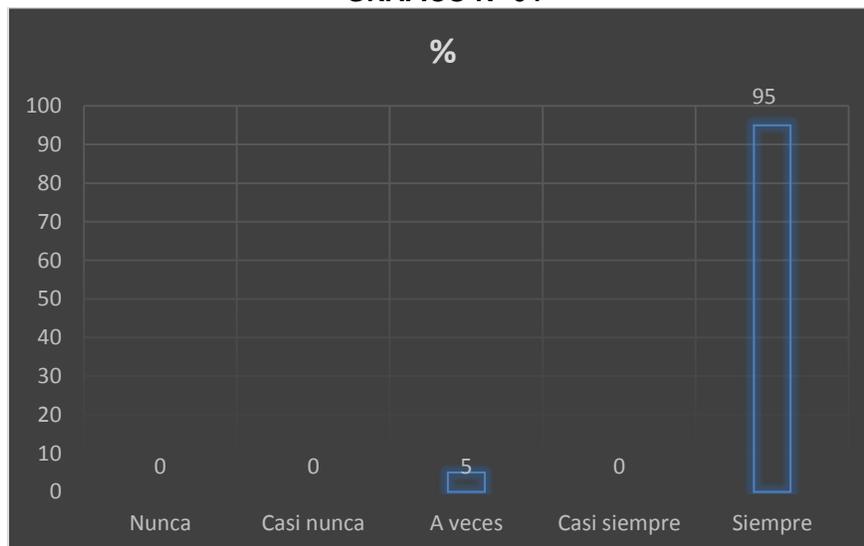
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF), este resultado nos muestra que el 90% de los encuestados que aún no se han determinado las funciones que le compete a los responsables de la gerencia comercial, como lo muestra el gráfico N° 03.

CUADRO N° 04
Resultados de la Valoración del
Cumplimiento del Horario de Trabajo.

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	Se cumple con el horario de trabajo según las normas del Ministerio de Trabajo.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca		0
	2	Casi nunca		0
	3	A veces	2	5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre	38	95
			40	100

GRÁFICO N° 04



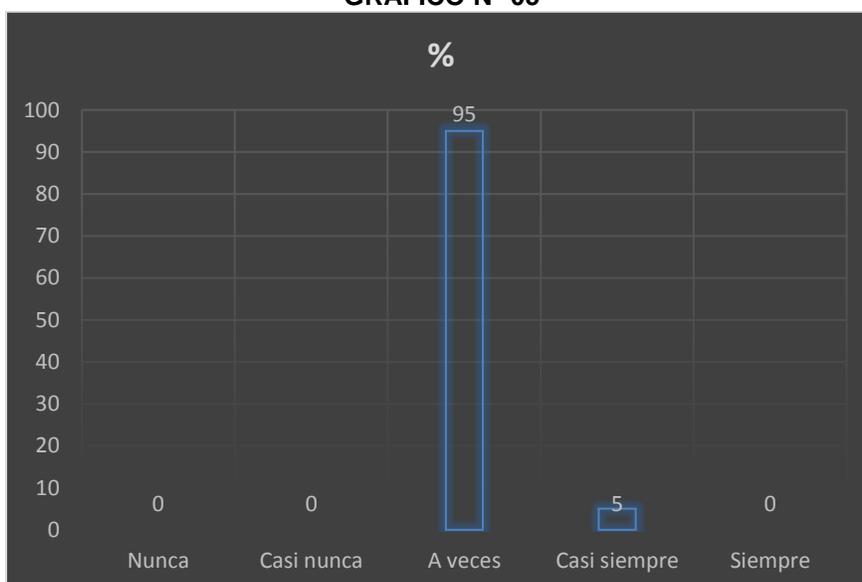
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del horario de trabajo, este resultado nos muestra que el 95% de los encuestados, cumple con el horario de trabajo según las normas del Ministerio de Trabajo. Como lo muestra el gráfico N° 04.

CUADRO N° 05

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	El nivel de control tiene características de ser sistémico y permanente.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca		0
	2	Casi nunca		0
	3	A veces	38	95
	4	Casi siempre	2	5
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 05



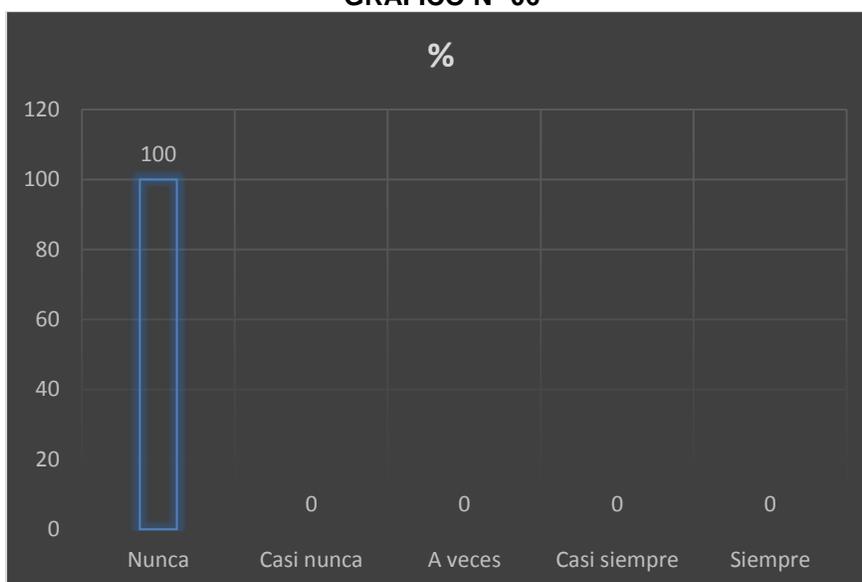
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del horario de trabajo, este resultado nos muestra que el 95% de los encuestados que el nivel de control tiene características de ser sistémico y permanente, Como lo muestra el gráfico N° 05.

CUADRO N° 06

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
3	Cuando sus actividades pasan las horas programadas éstas son pagadas.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	40	100
	2	Casi nunca		0
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 06



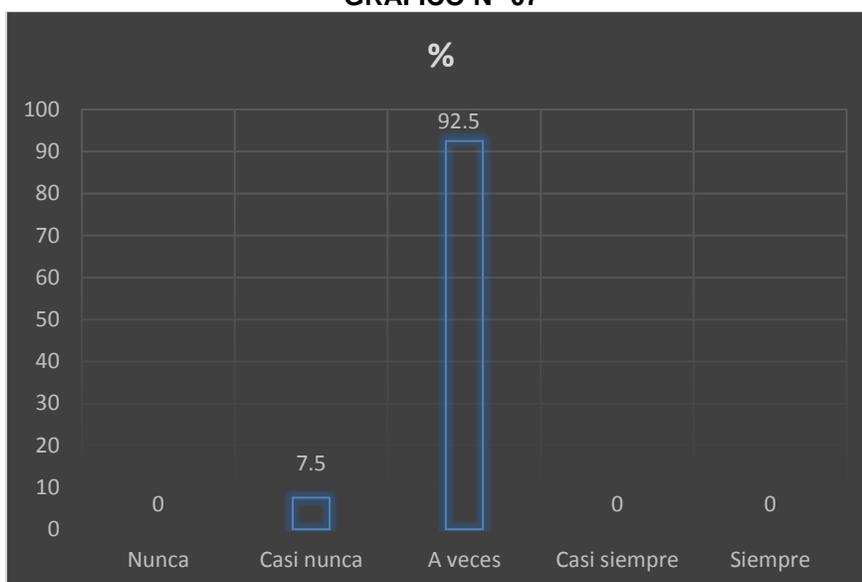
Interpretación

En este cuadro de la valoración del cumplimiento del horario de trabajo, este resultado nos muestra que el 100% de los encuestados que cuando sus actividades pasan las horas programadas éstas no son pagadas, por tener un horario no fiscalizado y se les paga en función de resultados. Como lo muestra el gráfico N° 06.

CUADRO N° 07

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
4	Como asesor comercial programan sus vacaciones			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca		0
	2	Casi nunca	3	7.5
	3	A veces	37	92.5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 07



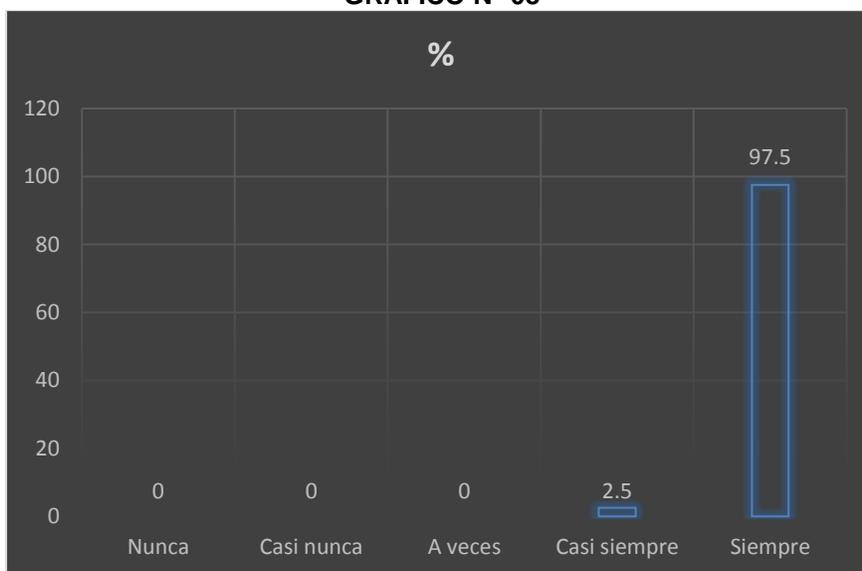
Interpretación

En este cuadro de la Valoración del Cumplimiento del Horario de Trabajo, este resultado nos muestra que el 92.5% de los encuestados que como asesor comercial a veces programan sus vacaciones. Como lo muestra el gráfico N° 07.

CUADRO N° 08

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
5	Como asesor comercial trabajan los feriados.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	0	0
	2	Casi nunca	0	0
	3	A veces	0	0
	4	Casi siempre	1	2.5
	5	Siempre	39	97.5
			40	100

GRÁFICO N° 08



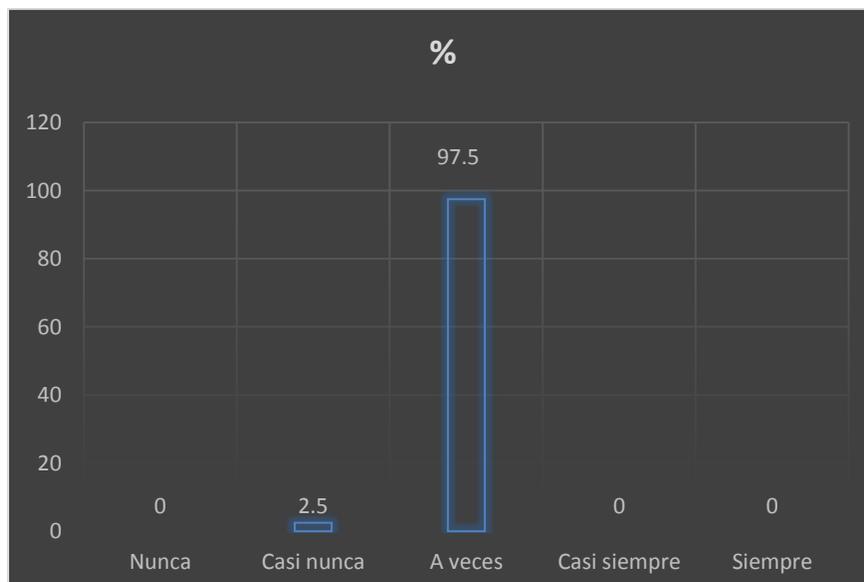
Interpretación

En este cuadro de la Valoración del Cumplimiento del Horario de Trabajo, este resultado nos muestra que el 97.5% de los encuestados que como asesor comercial trabajan los feriados, ya que visitan a clientes según su programación. Como lo muestra el gráfico N° 08.

CUADRO N° 09
Resultados de la Valoración de
Desarrollo de Actividades Comerciales

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	Las actividades se desarrollaron al cumplimiento de Objetivos.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	0	0
	2	Casi nunca	1	2.5
	3	A veces	39	97.5
	4	Casi siempre	0	0
	5	Siempre	0	0
			40	100

GRÁFICO N° 09



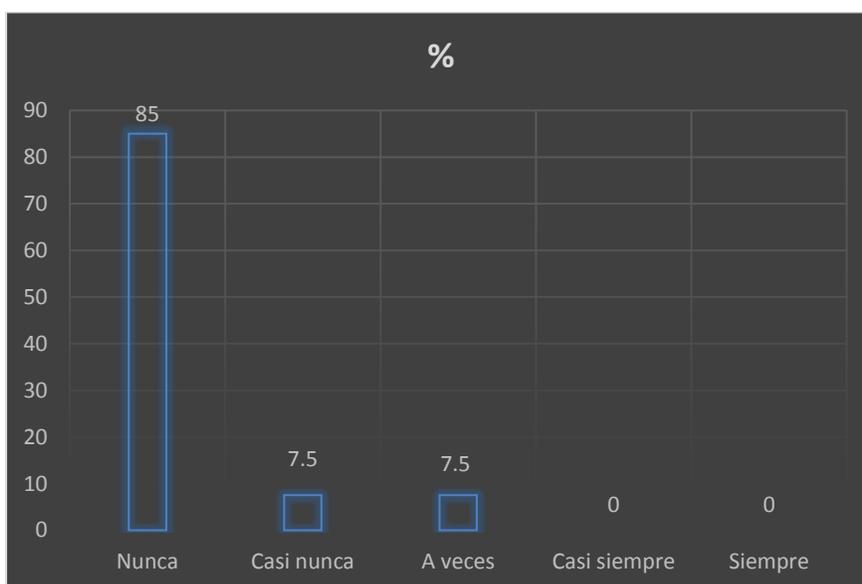
Interpretación

En este cuadro de la valoración del desarrollo de actividades comerciales nos muestra que el 97% de los encuestados acepta que las actividades se desarrollaron al cumplimiento de objetivos. Como lo muestra el gráfico N° 09.

CUADRO N° 10

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	Los asesores comerciales desempeñaron sus funciones de acuerdo al MOF.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	34	85
	2	Casi nunca	3	7.5
	3	A veces	3	7.5
	4	Casi siempre	0	0
	5	Siempre	0	0
			40	100

GRÁFICO N° 10



Interpretación

En este cuadro de la valoración del desarrollo de actividades comerciales nos muestra que el 85% de los encuestados no están de acuerdo que los asesores comerciales desempeñaron sus funciones de acuerdo al MOF debido a que cumplen doble función de vender y al mismo tiempo cobrar a las empresas lo que vendieron. Como lo muestra el gráfico N° 10.

CUADRO N° 11

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
3	Las actividades se dan en función a las normas establecidas.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	1	2.5
	2	Casi nunca	0	0
	3	A veces	39	97.5
	4	Casi siempre	0	0
	5	Siempre	0	0
			40	100

GRÁFICO N° 11



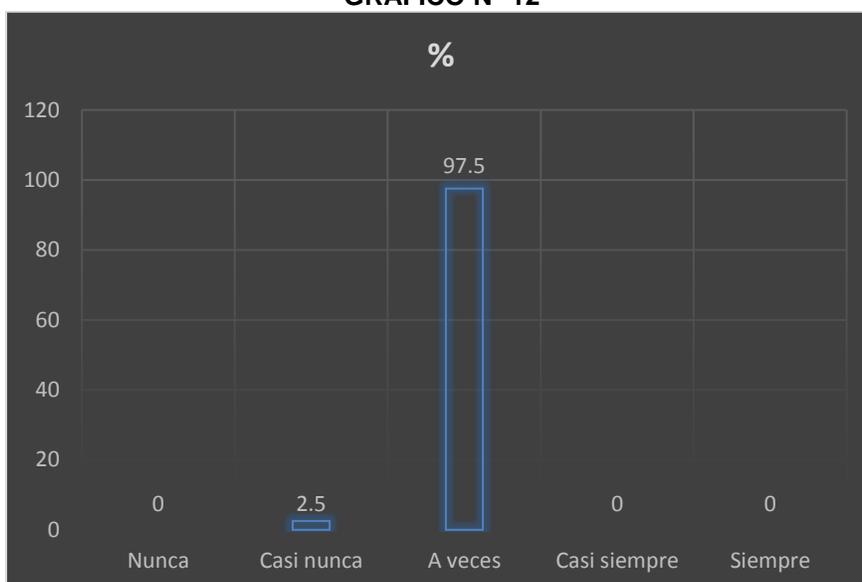
Interpretación

En este cuadro de la valoración del desarrollo de actividades comerciales nos muestra que el 97.5% de los encuestados coinciden que las actividades se dan en función a las normas establecidas. Como lo muestra el gráfico N° 11.

CUADRO N° 12

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS			
4	Sus funciones se desarrollan en relación a los objetivos de ventas.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	0	0
	2	Casi nunca	1	2.5
	3	A veces	39	97.5
	4	Casi siempre	0	0
	5	Siempre	0	0
			40	100

GRÁFICO N° 12



Interpretación

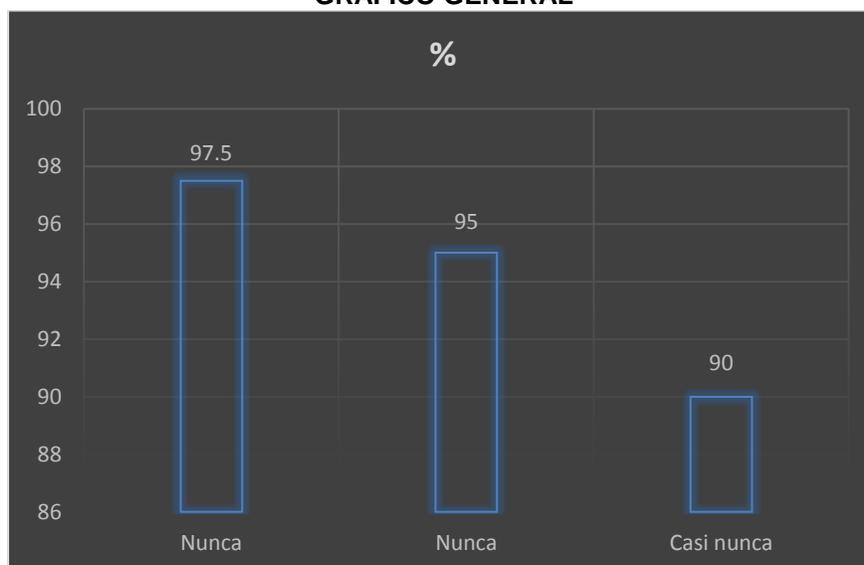
En este cuadro de la Valoración del Desarrollo de actividades comerciales nos muestra que el 97.5% de los encuestados acepta que sus funciones se desarrollan en relación a los objetivos de ventas. Como lo muestra el gráfico N° 12.

RESULTADOS GENERALES DE LA VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA EN LAS FUNCIONES DE LOS ASESORES COMERCIALES

CUADRO GENERAL

V1	INDICADORES DE ANÁLISIS	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
1	Cumplimiento del Manual Organizacional de Funciones (MOF) / Las funciones de los asesores están de acuerdo a su perfil.	Nunca	39	97.5
2	Cumplimiento del horario de trabajo / Se establecen claramente las áreas de responsabilidad de los cobradores en el MOF.	Nunca	38	95
3	Desarrollo de Actividades Comerciales / Se han determinado las funciones que le compete a los responsables de la gerencia comercial.	Casi nunca	36	90

GRÁFICO GENERAL



Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de la pertinencia en las funciones de los asesores comerciales nos muestra que el valor mayor de 97.5% corresponde al cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF) que las funciones de los asesores nunca están de acuerdo a su perfil; el valor medio de 95% al Cumplimiento del horario de trabajo nunca se establecen claramente las áreas de responsabilidad de los cobradores en el MOF; y el valor menor de 90% al Desarrollo de actividades comerciales, casi nunca se han determinado las funciones que le compete a los responsables de la gerencia comercial. como lo muestra el gráfico general.

V₂: LOGRO DE OBJETIVOS EN EL ÁREA DE VENTAS DE WORKSITE EN LA COMPAÑÍA SURA.

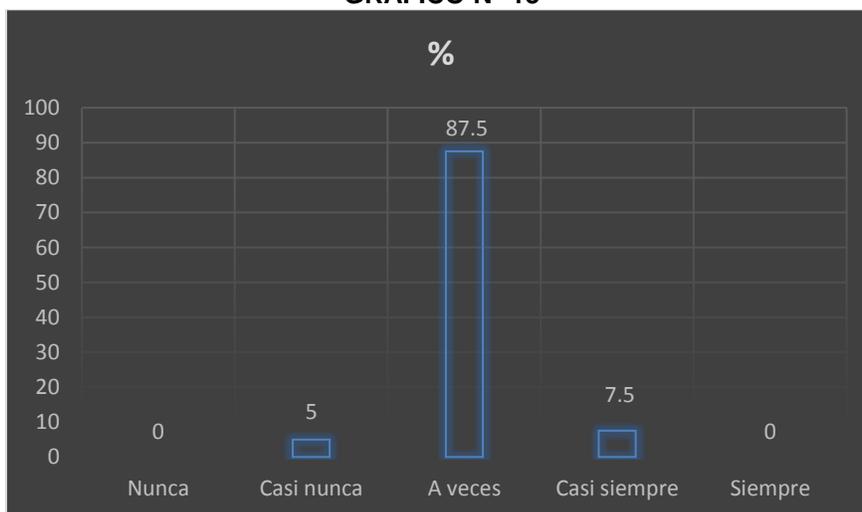
En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en los cuadros 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, y 21.

CUADRO N° 13

Resultados de la valoración de: cantidad de ventas

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	Como asesor comercial cumples con el objetivo de ventas			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca		0
	2	Casi nunca	2	5
	3	A veces	35	87.5
	4	Casi siempre	3	7.5
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 13



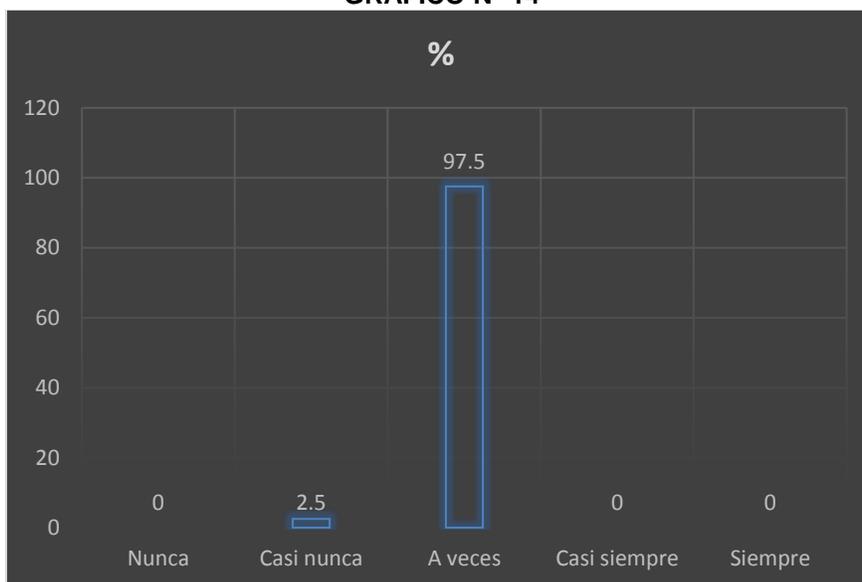
Interpretación

En este cuadro la apreciación de cantidad de ventas nos muestra que el 87.5% de los encuestados coinciden que a veces cumplen con el objetivo de ventas como lo muestra el gráfico N° 13.

CUADRO N° 14

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	Los productos se colocaron en relación al número planificado.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca		0
	2	Casi nunca	1	2.5
	3	A veces	39	97.5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 14



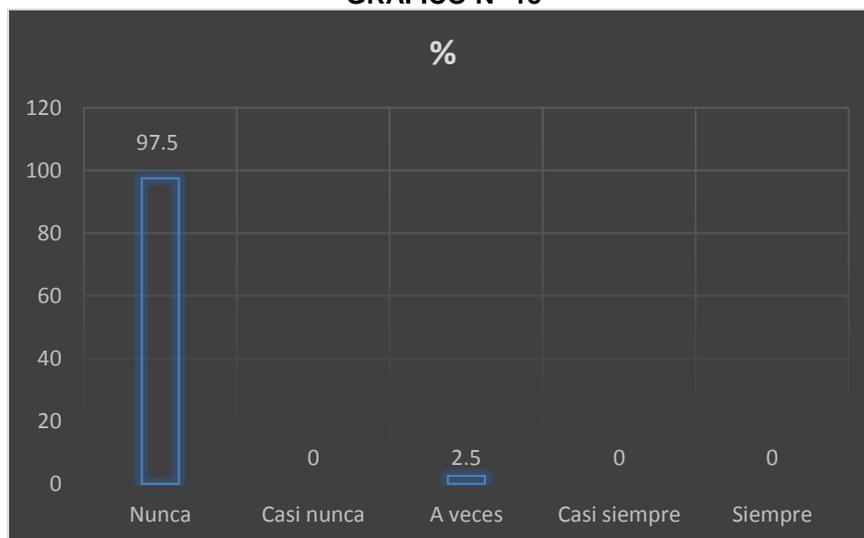
Interpretación

En este cuadro la apreciación de cantidad de ventas nos muestra que el 97.5% de los encuestados acepta que los productos se colocaron en relación al número planificado. Como lo muestra el gráfico N° 14.

CUADRO N° 15
Resultados de la valoración de:
apertura de nuevos clientes

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	Se ha considerado como un objetivo comercial la apertura de nuevos clientes.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	39	97.5
	2	Casi nunca		0
	3	A veces	1	2.5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 15

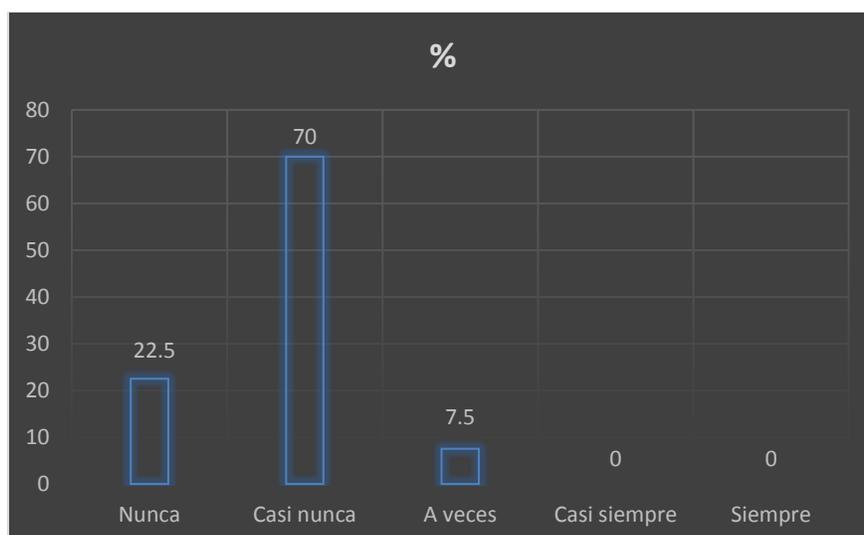


Interpretación

En este cuadro la valoración de la apertura de nuevos clientes nos muestra que el 97.5% de los encuestados coinciden que no se ha considerado como un objetivo comercial la apertura de nuevos clientes. Como lo muestra el gráfico N° 15.

CUADRO N° 16

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	Se maneja adecuadamente los recursos económicos de la empresa para la captación de nuevos clientes en la empresa.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	9	22.5
	2	Casi nunca	28	70
	3	A veces	3	7.5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 16

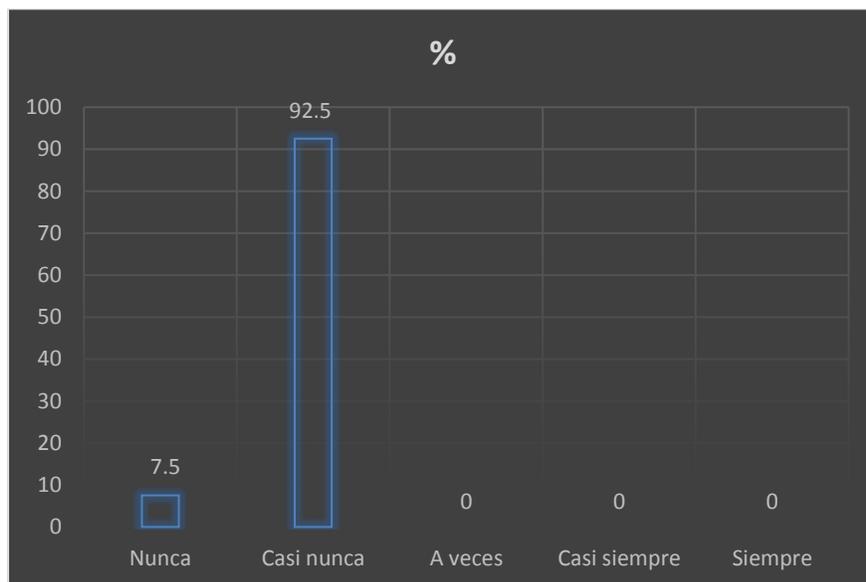
Interpretación

En este cuadro la valoración de la apertura de nuevos clientes nos muestra que el 70% de los encuestados manifiesta que no se maneja adecuadamente los recursos económicos de la empresa para la captación de nuevos clientes en la empresa. Como lo muestra el gráfico N° 16.

CUADRO N° 17

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
3	Se maneja los convenios corporativos con eficiencia y responsabilidad.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	3	7.5
	2	Casi nunca	37	92.5
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 17



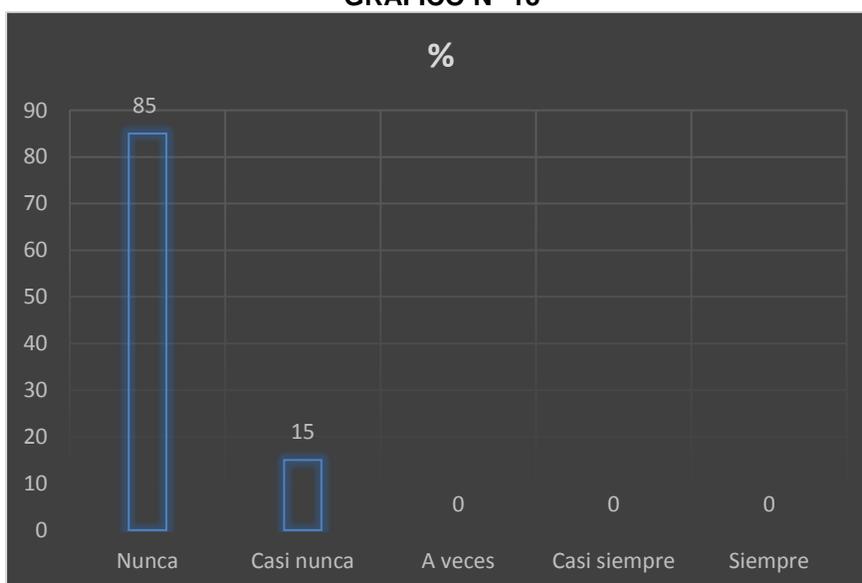
Interpretación

En este cuadro la valoración de la apertura de nuevos clientes nos muestra que el 92.5% de los encuestados manifiesta que no se maneja los convenios corporativos con eficiencia y responsabilidad. Como lo muestra el gráfico N° 17.

CUADRO N° 18

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
4	La fidelización es un aspecto relevante en la organización.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	34	85
	2	Casi nunca	6	15
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 18



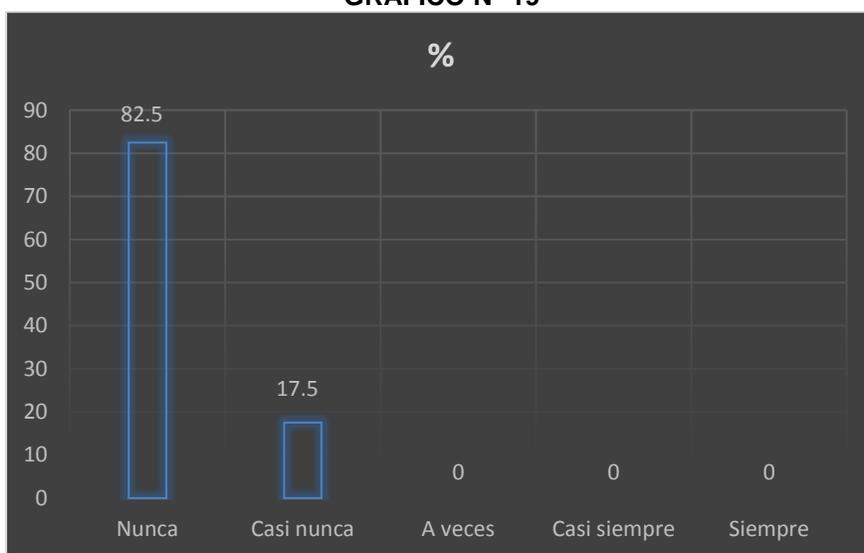
Interpretación

En este cuadro la valoración de la apertura de nuevos clientes nos muestra que el 85% de los encuestados indican que la fidelización no es un aspecto relevante en la organización. Como lo muestra el gráfico N° 18.

CUADRO N° 19

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
5	Se promueve la aplicación de estrategias que permitan el ingreso de nuevos clientes.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	33	82.5
	2	Casi nunca	7	17.5
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 19



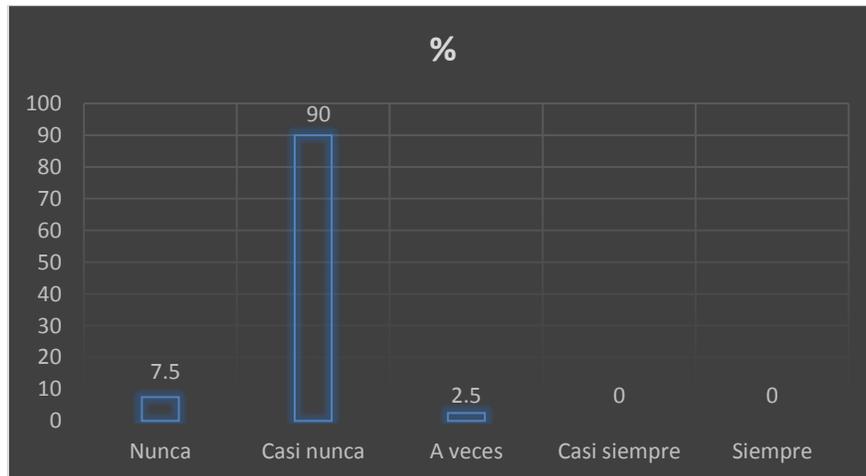
Interpretación

En este cuadro la valoración de la apertura de nuevos clientes nos muestra que el 82.5% de los encuestados informa que no se promueve la aplicación de estrategias que permitan el ingreso de nuevos clientes. Como lo muestra el gráfico N° 19.

CUADRO N° 20
Resultados de la valoración
Del desarrollo de nuevas campañas dentro de la Organización

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
1	La empresa aplica los recursos necesarios para desarrollar nuevas campañas que generen ingresos a la organización.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	3	7.5
	2	Casi nunca	36	90
	3	A veces	1	2.5
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 20



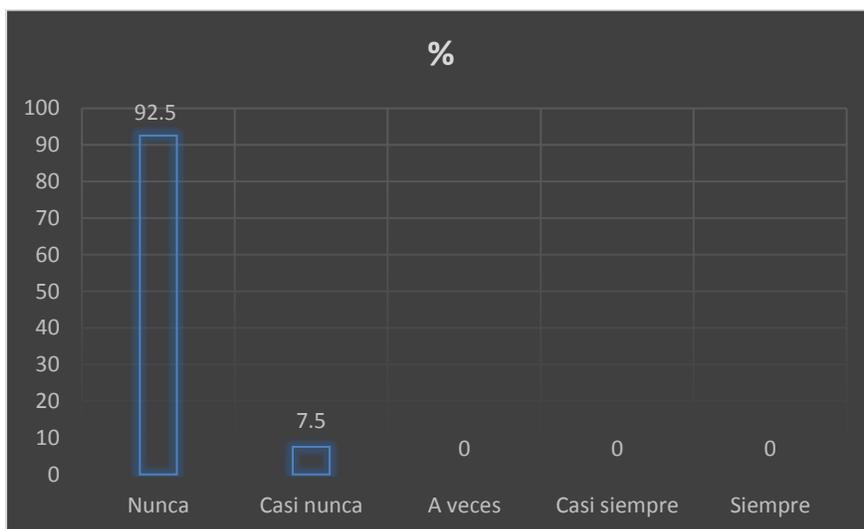
Interpretación

En este cuadro la valoración del desarrollo de nuevas campañas dentro de la organización nos muestra que el 90% de los encuestados casi nunca acepta que la empresa aplica los recursos necesarios para desarrollar nuevas campañas que generen ingresos a la organización. Como lo muestra el gráfico N° 20.

CUADRO N° 21

V2	INDICADORES DE ANÁLISIS			
2	La empresa aplica herramientas y estrategias de planificación para realizar campañas que ayuden al desarrollo organizacional.			
	PUNTAJE	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
	1	Nunca	37	92.5
	2	Casi nunca	3	7.5
	3	A veces		0
	4	Casi siempre		0
	5	Siempre		0
			40	100

GRÁFICO N° 20



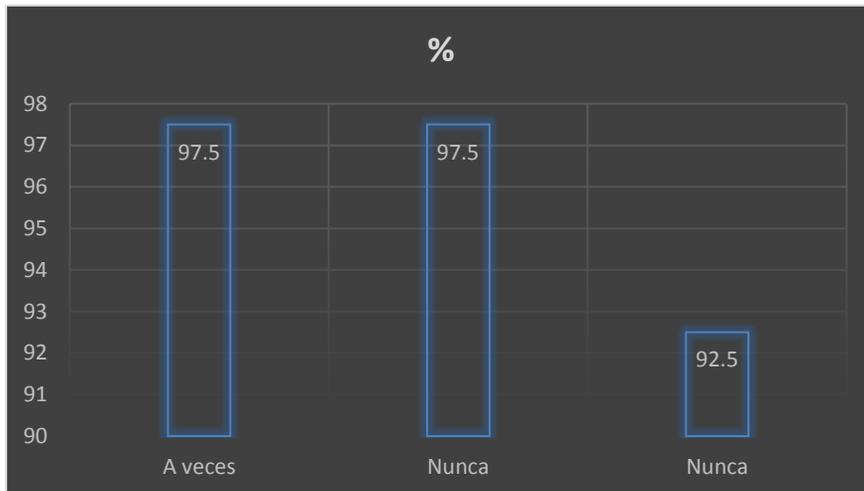
Interpretación

En este cuadro la valoración del desarrollo de nuevas campañas dentro de la organización nos muestra que el 92.5% de los encuestados informa que la empresa no aplica los recursos necesarios para desarrollar nuevas campañas que generen ingresos a la organización. Como lo muestra el gráfico N° 21.

**Resultados generales de la valoración del
Logro de objetivos en el área de ventas de Worksite en la Compañía SURA**

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	ALTERNATIVAS / RANGO	CANTIDAD	%
1	Cantidad de Ventas / Los productos se colocaron en relación al número planificado.	A veces	39	97.5
2	Apertura de nuevos clientes. / Se ha considerado como un objetivo comercial la apertura de nuevos clientes.	Nunca	39	97.5
3	Desarrollo de nuevas campañas dentro la Organización / La empresa aplica herramientas y estrategias de planificación para realizar campañas que ayuden al desarrollo organizacional.	Nunca	37	92.5

Gráfico General



Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración del logro de objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía sura nos muestra que los valores mayores de 97.5% corresponden a la cantidad de ventas que a veces los productos se colocaron en relación al número planificado también el 97.5% corresponden A que nunca se ha considerado como un objetivo comercial la

apertura de nuevos clientes y como valor menor al 92.5% que la empresa nunca aplica herramientas y estrategias de planificación para realizar campañas que ayuden al desarrollo organizacional. Como lo muestra el gráfico general.

5.2 ANÁLISIS RELACIONAL DE LAS VARIABLES Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros generales, se diseñó el cuadro 22 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general.

Cuadro 22

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2	Δ	%
h₁	Cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF)	97.5	Logro de objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA	85.83	11.67	88.03%
h₂	Cumplimiento del horario de trabajo	95.00		85.83	9.17	90.35%
h₃	Desarrollo de actividades comerciales	90.00		85.83	4.17	95.37%
Hipótesis General	Pertinencia en las funciones de los asesores comerciales	94.16		85.83	8.33	91.15%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En el cuadro 22, se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂ y h₃). El mayor valor de 95.37% (significativamente alto) corresponde a la h₃; el valor porcentual intermedio de 90.35% (significativamente alto) corresponde a la h₂ y el valor porcentual bajo de 88.03% (significativamente alto) corresponde al h₁.

En conclusión, el nivel promedio general de 91.15% (significativamente alto) corresponde a la hipótesis general (HG) con un incremento porcentual 8.33 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración de la pertinencia en las funciones de los asesores con un promedio de 94.16 y el logro de objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA, con un promedio de 85.83, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros

$$\frac{(\overline{X}_1 - \overline{X}_2)}{\overline{X}_1} \times 100 = \Delta \div \overline{X}_1 - 100 = R\%$$

CONCLUSIONES

1. La pertinencia en las funciones de los asesores comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Así lo manifiesta el 91.15 % de los encuestados.
2. El cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF) influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Así lo manifiesta el 88.03% de los encuestados.
3. El cumplimiento del horario de trabajo influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Así lo manifiesta el 90.35% de los encuestados.
4. El desarrollo de actividades comerciales influye significativamente en el logro de los objetivos en el área de ventas de worksite en la compañía SURA. Así lo manifiesta el 95.37% de los encuestados.

RECOMENDACIONES

1. Promover el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada unidad según la misión y visión en las organizaciones.
2. Fomentar dentro de las empresas la difusión del manual organizacional de funciones (MOF) para su cumplimiento.
3. Considerar en las políticas de la empresa a la jornada laboral en cumplimiento de las normas internacionales y del estado peruano.
4. Incentivar la participación en equipo de los involucrados en las ventas para el desarrollo de actividades comerciales en beneficio de la empresa.
5. Fomentar en el área comercial la apertura de nuevos clientes a través de estrategias que logren los objetivos de la organización.
6. Organizar el desarrollo de nuevas campañas dentro la organización, creando alianzas que aceptan los servicios y que tengan confianza en la empresa y así lograr la fidelización.
7. Promover programas de capacitación que ayuden a los logros de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALBRECHT, KART ; BRADFORD, LAWRENCE (2004)** . *Excelencia en el Servicio*. Editorial 3R.
2. **ALVA, JOSÉ LUIS; JUAREZ JUNIOR (2014)**. Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014.
3. **ANDERSON, ROLPH E, HAIR, JOSEPH F., BUSH. ALAN J. (1994)**. *Administración de Ventas* - 4ª edición; Editora McGraw-Hill; España.
4. **BUNGER, MARIO (1999)**. La investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía. Editorial ARIEL. Barcelona – España.
5. **CALLEJA, ROSI (2013)**. Manual descriptivo de cargos y funciones para la coordinación de alimentos y bebidas del sistema teleférico de Mérida – México.
6. **CÁRDENAS, IVONNE (2015)** “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la Empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” Ecuador.
7. **CHÁVEZ, AUGUSTO (2012)**, Convenios de la Administración: Entre la gestión pública y la actividad contractual. Editorial universidad del rosario, Segunda edición.
8. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1999)**. Administración de recursos humanos - concepto de puesto; 5ª edición; Editora Lyly Solano Arévalo; Colombia.
9. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2002)**. *Gestión del talento humano*; 1ª edición - Editora McGraw-Hill; Colombia.
10. **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA (DRAE)** - Portada de la edición de 1780, Definición de pertinencia.
11. **DOLAN; VALLE; JACKSON y SCHÜLLER (2007)**. *La gestión de Recursos Humanos* - Evaluación del Rendimiento; 3ª edición; Editora McGraw-Hill; España.

12. **BODROVA, ELENA; LEONG, DEBORAH (2004).** *En Herramientas de la mente. El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro).
13. **FIGUEROA, CARLOS (2004).** *Sistemas de evaluación académica*; primera edición, El Salvador, Editorial Universitaria.
14. **GARCÍA FERNÁNDEZ, DORA (2006).** *Metodología del Trabajo de Investigación*. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.
15. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. (2006).** *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México.
16. **IZA, VERÓNICA (2013)** “Análisis de la Incidencia del Manual de Procedimientos sobre el Cumplimiento de las Actividades en el Área Administrativa y de Servicios del Instituto Tecnológico bolívar.” Ecuador.
17. **KELLOG, GRAHAM (1960).** *Preparación del Manual de Oficina*; 1a Edición; Barcelona, España
18. **KERLINGER, FRED N. (1983).** *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.
19. **KOTLER, PHILIP (2001).** *Marketing - 8ª edición*; Editorial Pearson Educación; México.
20. **KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY (2012).** *Marketing*; Decimocuarta Edición; Pearson Educación, México.
21. **KÜSTER BOLUDA, INÉS (2006).** *venta personal y dirección de ventas- Establecimiento de los objetivos de venta*; Editorial: Ediciones Paraninfo, S.A, 2006; España.
22. **MAYORGA, DAVID Y PATRICIA ARAUJO (2013)**, *Márketing estratégico en la empresa peruana*; tercera edición, Lima: CIUP.
23. **MEJÍA, YESSIKA (2012).** “Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales” Guatemala.
24. **MEJÍA, E. (2005)** *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- 25. MINED:** Ministerio de Educación de el Salvador (1997). *Lineamientos para la evaluación del aprendizaje en educación media*. San Salvador, Primera Edición, Editorial Algier.
- 26. MONTOYA, CÉSAR (2009).** *Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*, Colombia.
- 27. NAVARRO MEJÍA, MARIANA ELIZABETH (2012).** *Técnicas de ventas - Objetivos de Ventas*; 1ª edición; Editora Eduardo Durán Valdivieso; México.
- 28. ONGALLO, CARLOS (2007).** *Manual de comunicación*; 1ª edición; Editorial Dykinson S.L; Madrid.
- 29. PISCOYA, LUIS (2003).** *Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico*. Amaru Editores, Perú
- 30. POPPER, KARL (1994).** *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos, España.
- 31. REYES, LIBIA (2012).** *Derecho Laboral*. Editorial Tercer Milenio, Estado de México, Primera Edición.
- 32. RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (1991)** *Teoría y diseño de la investigación científica*. Ediciones Atusparia, Perú.
- 33. RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (2002)** *La ciencia*. Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- 34. SALVADOR H., MERCADO. (2003)** *¿Cómo hacer una Tesis?* 3ª Ed. Limusa Noriega Editores México.
- 35. SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO Y REYES MEZA, CARLOS (2006).** *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria. Perú
- 36. SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO. (1998).** *Metodología y Diseño de la investigación Científica*. Editorial Mantaro-Perú.
- 37. TORRES, MARÍA CAMILA; TORRES, CLAUDIA (2010)** *Capacitación por Competencias Laborales, un Logro Productivo para la Empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia*. Colombia.

- 38. WERTHER, WILLIAM; DAVIS, KEITH (1991).** *Administración de Recursos Humanos* - Objetivos de la Administración de Recursos Humanos; 3ª edición. Editora McGraw-Hill; México.
- 39. WONG, MARÍA (2014).** Proyecto de mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacifico Seguros y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores. Perú.

ANEXOS
ANEXO Nº 01

V1 Pertinencia en las funciones de los asesores comerciales de la empresa
SURA.

Nº	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Cumplimiento del manual organizacional de funciones (MOF)						
1	Las funciones de los asesores están de acuerdo a su perfil.	1	2	3	4	5
2	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad de los cobradores en el MOF.	1	2	3	4	5
3	Se han determinado las funciones que le compete a los responsables de la gerencia comercial.	1	2	3	4	5
Cumplimiento del horario de trabajo.						
4	Se cumple con el horario de trabajo según las normas del Ministerio de Trabajo.	1	2	3	4	5
5	El nivel de control tiene características de ser sistémico y permanente.	1	2	3	4	5
6	Cuando sus actividades pasan las horas programadas éstas son pagadas.	1	2	3	4	5
7	Como asesor comercial programan sus vacaciones	1	2	3	4	5
8	Como asesor comercial trabajan los feriados.	1	2	3	4	5
Desarrollo de actividades comerciales.						
9	Las actividades se desarrollaron al cumplimiento de Objetivos.	1	2	3	4	5
10	Los asesores comerciales desempeñaron sus funciones de acuerdo al MOF.	1	2	3	4	5
11	Las actividades se dan en función a las normas establecidas.	1	2	3	4	5
12	Sus funciones se desarrollan en relación a los objetivos de ventas.	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

ANEXO N° 02

V2 Logro de objetivos en el área de ventas de Worksite de la compañía SURA.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Cantidad de ventas.						
1	Como asesor comercial cumple con el objetivo de ventas	1	2	3	4	5
2	Los productos se colocaron en relación al número planificado.	1	2	3	4	5
Apertura de nuevos clientes.						
4	Se ha considerado como un objetivo comercial la apertura de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
5	Se maneja adecuadamente los recursos económicos de la empresa para la captación de nuevos clientes en la empresa.	1	2	3	4	5
6	Se maneja los convenios corporativos con eficiencia y responsabilidad.	1	2	3	4	5
7	La fidelización es un aspecto relevante en la organización.	1	2	3	4	5
8	Se promueve la aplicación de estrategias que permitan el ingreso de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevas campañas dentro la organización						
9	La empresa aplica los recursos necesarios para desarrollar nuevas campañas que generen ingresos a la organización.	1	2	3	4	5
10	La empresa aplica herramientas y estrategias de planificación para realizar campañas que ayuden al desarrollo organizacional	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5