



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACION ENTRE GESTION ADMINISTRATIVA  
Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS  
DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA – TRUJILLO  
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciadas en Administración**

**Autor:**

Br.Cecilia Milagros Moya Deza

Br.Ketty Upiachihua Puerta

**Asesor:**

Mg. Carmen Olga Rodríguez Pajares

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Cecilia Moya Deza y Ketty Upiachihua Puerta**, denominada:

“RELACION ENTRE GESTION ADMINISTRATIVA Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA – TRUJILLO PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016.”

Mg. Carmen Olga Rodríguez Pajares  
**ASESOR**

Ing. Ysabel Tinta Rojas  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

Mg. Luis Guido Tresierra Ayala  
**JURADO**

Mg. José Galeno Díaz Delgado  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*En la vida de las personas hay situaciones que invitan a la meditación y la reflexión. Esta es una oportunidad preciosa para hacerlo. Al escribir esta página quiero, más que dedicarle esta tesis, aprovechar la ocasión para destacar el cariño y el afecto, el amor y la ternura a quienes siempre me apoyaron: mi niña Marietha Thais Vilela Upiachihua y mi esposo Carlos Vilela Quintana y a mis queridos padres Juancito y Manuelita del Carmen de quienes siempre cuento su apoyo y comprensión e hicieron posible la culminación de mi profesión.*

***Ketty Upiachihua Puerta***

*Para Dios por su fidelidad, amor y perfecta voluntad a lo largo de mi vida; y mi familia por su apoyo, por cada muestra de afecto y por ser un ejemplo de tenacidad.*

***Cecilia Milagros Moya Deza***

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a Dios por todas las cosas buenas que nos ha brindado durante este tiempo de estudios y en nuestra vida personal.

A la Universidad Privada Del Norte (UPN) por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

Deseo hacer extensivo nuestro profundo agradecimiento aquellas personas, quienes nos brindaron su tiempo a través de reuniones de trabajo que formaron parte del proceso de investigación, logrando obtener los resultados de esta tesis, con su apoyo y comprensión nos alentaron a hacerlo realidad.

Nuestra gratitud y agradecimiento a nuestra Asesora Mg.Carmen Olga Rodríguez Pajares, por sus valiosas sugerencias que contribuyeron a mejorar la realización y culminación del presente trabajo de tesis.

Agradecimiento especial a los colaboradores del área de emisión, personal de recursos humanos y en general a Química Suiza – Trujillo, que nos abrió la puerta y brindó información necesaria para realizar la presente tesis.

***Las Autoras***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN</b>	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 1	Resultados de pregunta 1. Encuesta 1.....	37
Tabla nº 2	Resultados de pregunta 2. Encuesta 1.....	38
Tabla nº 3	Resultados de pregunta 3. Encuesta 1.....	39
Tabla nº 4	Resultados de pregunta 4. Encuesta 1.....	40
Tabla nº 5	Resultados de pregunta 5. Encuesta 1.....	41
Tabla nº 6	Resultados de pregunta 6. Encuesta 1.....	42
Tabla nº 7	Resultados de pregunta 7. Encuesta 1.....	43
Tabla nº 8	Resultados de pregunta 8. Encuesta 1.....	44
Tabla nº 9	Resultados de pregunta 9. Encuesta 1.....	45
Tabla nº 10	Resultados de pregunta 10. Encuesta 1.....	46
Tabla nº 11	Resultados de pregunta 11. Encuesta 1.....	47
Tabla nº 12	Resultados de pregunta 12. Encuesta 1.....	48
Tabla nº 13	Resultados de pregunta 13. Encuesta 1.....	49
Tabla nº 14	Resultados de pregunta 14. Encuesta 1.....	50
Tabla nº 15	Resultados de pregunta 1. Encuesta 2.....	51
Tabla nº 16	Resultados de pregunta 2. Encuesta 2.....	52
Tabla nº 17	Resultados de pregunta 3. Encuesta 2.....	53
Tabla nº 18	Resultados de pregunta 4. Encuesta 2.....	54
Tabla nº 19	Resultados de pregunta 5. Encuesta 2.....	55
Tabla nº 20	Resultados de pregunta 6. Encuesta 2.....	56
Tabla nº 21	Resultados de pregunta 7. Encuesta 2.....	57
Tabla nº 22	Resultados de pregunta 8. Encuesta 2.....	58
Tabla nº 23	Resultados de pregunta 9. Encuesta 2.....	59
Tabla nº 24	Resultados de pregunta 10. Encuesta 2.....	60
Tabla nº 25	Resultados de pregunta 11. Encuesta 2.....	61
Tabla nº 26	Resultados de pregunta 12. Encuesta 2.....	62
Tabla nº 27	Resultados de pregunta 13. Encuesta 2.....	63
Tabla nº 28	Resultados de pregunta 14. Encuesta 2.....	64
Tabla nº 29	Resultados de pregunta 15. Encuesta 2.....	65
Tabla nº 30	Resultados de pregunta 16. Encuesta 2.....	66
Tabla nº 31	Resultados de pregunta 17. Encuesta 2.....	67
Tabla nº 32	Resultados de pregunta 18. Encuesta 2.....	68

Tabla n° 33. Resultados de pregunta 19. Encuesta 2.....	69
Tabla n° 34. Relación de Gestión Administrativa y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016.....	70
Tabla n° 35. Relación entre Planificación y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016.....	72
Tabla n° 36. Relación entre Organización y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016.....	74
Tabla n° 37. Relación entre Dirección y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016.....	76
Tabla n° 38. Relación entre Control y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1	Gráfico de Tabla nº. 1.....	37
Gráfico nº 2	Gráfico de Tabla nº. 2.....	38
Gráfico nº 3	Gráfico de Tabla nº. 3.....	39
Gráfico nº 4	Gráfico de Tabla nº. 4.....	40
Gráfico nº 5	Gráfico de Tabla nº. 5.....	41
Gráfico nº 6	Gráfico de Tabla nº. 6.....	42
Gráfico nº 7	Gráfico de Tabla nº. 7.....	43
Gráfico nº 8	Gráfico de Tabla nº. 8.....	44
Gráfico nº 9	Gráfico de Tabla nº. 9.....	45
Gráfico nº 10	Gráfico de Tabla nº. 10.....	46
Gráfico nº 11	Gráfico de Tabla nº. 11.....	47
Gráfico nº 12	Gráfico de Tabla nº. 12.....	48
Gráfico nº 13	Gráfico de Tabla nº. 13.....	49
Gráfico nº 14	Gráfico de Tabla nº. 14.....	50
Gráfico nº 15	Gráfico de Tabla nº. 15.....	51
Gráfico nº 16	Gráfico de Tabla nº. 16.....	52
Gráfico nº 17	Gráfico de Tabla nº. 17.....	53
Gráfico nº 18	Gráfico de Tabla nº. 18.....	54
Gráfico nº 19	Gráfico de Tabla nº. 19.....	55
Gráfico nº 20	Gráfico de Tabla nº. 20.....	56
Gráfico nº 21	Gráfico de Tabla nº. 21.....	57
Gráfico nº 22	Gráfico de Tabla nº. 22.....	58
Gráfico nº 23	Gráfico de Tabla nº. 23.....	59
Gráfico nº 24	Gráfico de Tabla nº. 24.....	60
Gráfico nº 25	Gráfico de Tabla nº. 25.....	61
Gráfico nº 26	Gráfico de Tabla nº. 26.....	62
Gráfico nº 27	Gráfico de Tabla nº. 27.....	63
Gráfico nº 28	Gráfico de Tabla nº. 28.....	64
Gráfico nº 29	Gráfico de Tabla nº. 29.....	65
Gráfico nº 30	Gráfico de Tabla nº. 30.....	66
Gráfico nº 31	Gráfico de Tabla nº. 31.....	67

Gráfico nº 32 Gráfico de Tabla nº. 32.....	68
Gráfico nº 33 Gráfico de Tabla nº. 33.....	69
Gráfico nº 34. Gráfica de Dispersión: Relación entre desempeño de la fuerza de ventas y la Gestión administrativa de Química Suiza 2016. ....	71
Gráfico nº 35. Gráfico de relación entre planificación y desempeño de la fuerza de ventas .....	73
Gráfico nº 36. Gráfico de relación entre organización y desempeño de la fuerza de ventas .....	75
Gráfico nº 37. Gráfico de relación entre Dirección y desempeño de la fuerza de ventas	77
Gráfico nº 38. Gráfico de relación entre Control y desempeño de la fuerza de ventas....	79

## RESÚMEN

El presente trabajo de Investigación, en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño de la fuerza de ventas de los colaboradores de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016, con la finalidad de establecer si existe la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa de estudio.

Para tal propósito, se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado por tres (3) Magísteres (2) en Administración, (1) Estadista, la adaptación alcanzo una confiabilidad aceptable. La muestra de 31 colaboradores de la empresa en estudio reflejo los resultados obtenidos entre la gestión administrativa y el desempeño, en donde descubrimos que el mayor coeficiente  $r = 0,7044$  pertenece a la planificación, en donde podemos decir que la dimensión de la Planificación existe una relación significativa alta positiva y las otras dimensiones solo contribuyen pero no hay una relación directa.

En esta época de cambio, incertidumbre y perplejidad por la que estamos viviendo, la era de la información trae nuevos desafíos a las organizaciones y sobre todo a la administración de estas, la presente tesis ha sido elaborado con la finalidad de demostrar la relación de la Gestión Administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas, esta servirá para monitorear y evaluar los planes operativos para el cumplimiento de las metas.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyo la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo se determinó la realidad problemática, la justificación, limitaciones y los objetivos que se pretendieron alcanzar.

El segundo capítulo referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan la gestión administrativa y el desempeño laboral y que sirvieron de sustento para elaborar nuestros indicadores.

En el tercer capítulo realizamos la formulación de la hipótesis así como la operacionalización de las variables dependientes e independientes.

En el cuarto capítulo hacemos referencia a nuestro diseño de investigación, unidad de estudio, población y muestra además de las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar y analizar la información.

En el quinto capítulo presentamos los resultados de nuestra investigación y en el sexto y último capítulo la discusión como producto de nuestra investigación.

Finalmente las conclusiones, recomendaciones a las que llegamos, serán entregados al Representante Legal, el Sr. Jorge Ocaña Echeagaray, que nos brindó la oportunidad de llevar a cabo esta investigación, los cuales serán puestos en práctica, para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza.

## ABSTRACT

This research work, in its general context, a detailed analysis of all aspects related to the performance of the sales force employees of Química Suiza SA in the city of Trujillo in 2016, in order to establish whether there the relationship between the administration and performance of the sales force of the company's study.

For this purpose, a survey using a validated instrument as three (3) other masters (2) Administration questionnaire (1) Statesman, adaptation reached acceptable reliability was performed. The sample of 31 company employees in reflection study results between the administrative management and performance, where we discover that the highest coefficient  $r = 0.7044$  belongs to planning, where we can say that the dimension of Planning exists high significant positive relationship and the other dimensions only contribute but there is no direct relationship.

In this time of change, uncertainty and perplexity for which we are living, the information age brings new challenges to organizations and especially to the administration of these, this thesis has been developed in order to demonstrate the relationship of the Administrative management in the performance of the sales force, this will serve to monitor and evaluate operational plans for meeting the goals.

The first point the problem was defined, that is the object of study, which was the *raison d'etre* of the investigation. In the first chapter the problematic reality, justification, constraints and objectives sought to achieve was determined.

The second chapter on the theoretical framework, meets several conceptualizations that frame the administration and job performance and that served as support to develop our indicators.

In the third chapter we made the hypothesis formulation and the operationalization of the dependent and independent variables.

In the fourth chapter we refer to our research design, study unit, population and sample other than the techniques and instruments used to collect and analyze information.

In the fifth chapter we present the results of our research and in the sixth and final chapter the discussion as a result of our investigation.

Finally, conclusions, recommendations that we will be delivered to the Legal Representative, Mr. Jorge Ocana Echegaray, who gave us the opportunity to carry out this research, which will be implemented to improve the performance of the sales force Chemical company Switzerland.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente las organizaciones, junto a la necesidad de responder a los continuos cambios, conlleva a una significativa y necesaria innovación en lo referente a la gestión administrativa y niveles de logros en el desempeño laboral.

El desarrollo de la administración y su aplicación sistemática basada en principios, teorías y técnicas, han permitido que organizaciones públicas y privadas se desarrollen en diferentes sectores, industrial, comercio y de servicio. Siendo el recurso humano, sin duda alguna, el único recurso dinámico de la organización capaz de decidir y ejecutar los planes y acciones necesarias para lograr los objetivos, y el que brinda a las organizaciones, habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y más, desde cada uno de los cargos que desempeñan.

La evaluación del desempeño es una de las mediciones integrales de las diferentes empresas, producción, agrícolas, industriales, comerciales y financieras, está es el centro de las preocupaciones, en la toma de decisiones, en todos los niveles de la gestión. La exigencia por alcanzar las metas propuestas, así como optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, son los fundamentos básicos que tienen las organizaciones.

El Perú no es ajeno al proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos, es en este sentido como la gestión administrativa está siendo llamada a ajustarse y responder a las exigencias de los tiempos, en los que las nacientes oportunidades van acompañadas de nuevos desafíos. Se ha demostrado que sin procesos operativos y una adecuada dirección, la estrategia incluso la más visionaria no puede ser puesta en ejecución.

A pesar que en los últimos años la economía muestra signos más que favorables y las empresas, en su mayoría, han incrementado sus ventas y en consecuencia sus niveles de rentabilidad, muchas de ellas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide desarrollarse de manera óptima y no aprovechar las oportunidades actuales. Tomando en cuenta las consecuencias

que tiene la gestión administrativa en el desempeño de sus trabajadores y en sus niveles de competitividad, es que se requiere la implementación de sistemas administrativos que brinden a sus colaboradores el soporte adecuado para potenciar y aprovechar su talento.

Hoy se conoce que los trabajadores son el capital humano más importante de una compañía y dependerá del área de Recursos Humanos que pueda facilitar la tarea de gestión del desempeño en toda la organización, para determinar quienes tienen más alto potencial de desarrollo y crecimiento.

Dentro de la Administración, el desempeño de la fuerza de ventas ha recibido gran atención, como un aspecto clave para las organizaciones de ventas, implantándose modelos con fines de evaluación y control.

Sin embargo muchos de los factores que inciden directamente en las ventas escapan al control de los vendedores, las organizaciones de hoy necesitan vendedores experimentados que formulen propuesta de ventas, que atiendan las necesidades de los clientes, ellos hoy en día pasaron de ser un simple vocero del producto a un administrador de relaciones, y de ser un vendedor de soluciones a un asesor.

La función de los vendedores en las ventas, es más importante que nunca y representa un elemento crucial dentro de las organizaciones, sin embargo, conociendo esto, existe la necesidad de poner en marcha una gestión administrativa que potencie la fuerza de ventas de las organizaciones y que logre su compromiso e identificación con la misma.

Queremos resaltar una de las investigadoras trabajo 17 años como parte de la fuerza de ventas de Química Suiza Trujillo, observando en la actualidad que existen deficiencias en la Gestión Administrativa, las cuales se ven reflejadas en la alta rotación de la fuerza de ventas ,desmotivación de los empleados ,incumplimiento de metas.

Entre los principales problemas, se pueden identificar la escasez de personal capacitado, falta de supervisión y evaluación de desempeño oportuno, deficiencia de la fuerza de ventas, en el cumplimiento de metas, objetivos mensuales y desconocimiento de problemas y necesidades de los clientes; generándose falta de soluciones oportunas.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de relación de la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza Trujillo, durante el Primer Semestre del año 2016?

## **1.3. Justificación**

La investigación es conveniente porque será de utilidad para la entidad en estudio, ya que en el proceso se analizará las variables de estudio para así de esta manera poder realizar las correcciones correspondientes para el logro de los objetivos.

La presente tesis posee relevancia social porque, beneficiará tanto a la entidad como a los vendedores, ya que se estará explicando los niveles de gestión administrativa y el nivel de desempeño que se muestran dentro de la empresa

La presente investigación tiene importancia metodológica debido a que utilizará técnicas para la recolección de datos como encuestas especializadas en medir la gestión administrativa y el desempeño laboral, que permitirá analizar la relación entre las variables mencionadas que servirá a futuras investigaciones.

Desde el punto de vista teórico es importante porque reforzará teorías ya existentes; acerca de la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas ; asimismo se conocerá en mayor medida el concepto y comportamiento de estas.

Las implicancias prácticas que aportará esta investigación están basadas en los beneficios directos a la institución en estudio como consecuencia del conocimiento de los problemas en el desempeño de la fuerza de ventas y la gestión administrativa.

## **1.4. Limitaciones**

El presente estudio presenta algunas limitaciones en el desarrollo de la investigación, como en la generación fidedigna de información pues esta se genera a partir de la data primaria que se recogerá en las entrevistas aplicadas al personal

de la empresa, la aceptación del permiso respectivo para poder llegar a la totalidad de la muestra de estudio (31 trabajadores) sin embargo esta no debe influir en forma significativa en los resultados de la investigación, por qué se trabajó con antelación para la coordinación de los permisos con las personas indicadas dentro de la organización.

Las facilidades que se obtuvieron para la coordinación con la fuerza de ventas y que posteriormente previa reunión fueron encuestados para así obtener la información de nuestra investigación.

La encuesta fue elaborada por las autoras, y validado por dos (02) Magísteres en Administración, conocedores del tema en estudio.

Aun cuando existió la limitante es importante realizar la investigación por el aporte que significará en la gestión de las variables a investigar. El Representante Legal de la Organización el Sr Jorge Ocaña Echegaray, brindó todas las facilidades para llevar a cabo el cumplimiento de las mismas.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la relación de la gestión administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza Trujillo, en el Primer Semestre del año 2016.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- **Objetivo específico 1.**

Identificar el nivel de la gestión administrativa de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016.

- **Objetivo específico 2.**

Identificar el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016.

- **Objetivo específico 3.**

Calcular la correlación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño de la Fuerza de Ventas de Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.5 Antecedentes**

#### **INTERNACIONALES**

Las autoras han encontrado trabajos de investigación, los cuales permitirán desarrollar las variables de estudio, que guardan relación con la presente tesis:

Según el Artículo de Investigación, desarrollada en el Repositorio del Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE), por la autora Mónica del Pilar Cortez Casanova, respecto al Desarrollo de la Gestión Administrativa del Talento Humano y la Incidencia en las Asociaciones Gremiales de Transporte Público, en la Provincia del Carchi (Tulcán-Ecuador), según el Código de Investigación (CI-01-2011), determina que “es necesario proponer un modelo de plan de gestión administrativa del talento humano, utilizando el método inductivo que permita analizar los hechos y acontecimientos particulares para llegar a los generales y el método deductivo que ayuda a través de hechos relacionados con el talento humano a través de aplicaciones de encuestas, sirviendo como una herramienta interesante y que ayudara mejorar procesos y generara estrategias en beneficio de todo los colaboradores de la organización y busque oportunidades de crecimiento organizacional”. (Cortez Casanova, 2011).

Concluyendo según la investigación que las propuestas de prestigiosos autores, en lo referente a la gestión administrativa del talento humano en la actualidad han generado un pilar fundamental dentro de las mismas, ya que es considerado como un activo muy importante dentro de las organizaciones, considerando esto, es importante señalar que para el desarrollo de cualquier actividad empresarial, el talento humano es el principal factor estratégico y es calificado como una ventaja competitiva que las organizaciones cuentan, se puede manifestar que en cada organización la practican de manera distinta, sin embargo siempre estarán sujetas a efectuar procesos de una buena gestión administrativa con la finalidad de que se cumplan los objetivos propuestos.

Según la revista “Caribeña de Ciencias Sociales”, de los autores Carmen Villarroel Solórzano y Roberto Costales-Montenegro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, según registro ISSN: 2254-7630 referente a la gestión administrativa como herramienta en el desempeño del talento humano en el

sistema de salud de Río Bamba Ecuador, indica que La Gestión Administrativa como tal, es de gran ayuda para la gerencia y en general para cualquier persona que desarrolle algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial; de la misma manera reitera que la Gestión Administrativa es una herramienta que sirve para mejorar el desempeño del talento humano, permitirá que las iniciativas y los programas encuentren apoyo y respuestas en la organización. Esta mejora las acciones de gestión organizacional que permiten al recurso humano se dirijan como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que quiere conseguir la organización”.

Ante esta información podemos concretar, que la Gestión Administrativa es el pilar de toda organización que busca las mejoras de manera conjunta en el logro de objetivos. (Villarroel Solorzano & Costales Montenegro, 2016)

Según la Tesis “Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa Cimpexa S.A.”, desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Guayaquil – Ecuador del año 2013, por el autor Wilmer José Arrobo Celi, llegó a la conclusión que “el área de recursos humanos de todas las empresas o instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión, para así lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas las cuales cambian constantemente. Si queremos que las empresas sigan siendo competitivas, el área de recursos humanos se les deberá designar competencias que estén acordes a sus habilidades”. También indican que el recurso humano, son el motor que mueve la organización, y que cada vez que se capacita a los recursos humanos, a través de un modelo de gestión de desempeño para el Talento Humano, es ponerle motor nuevo a la empresa, es aumentar la productividad del personal, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización y globalización del mundo. (Arrobo Celi, 2013)

Concluyendo, podemos decir que en la práctica, la administración se efectúa a través de la Gestión Administrativa y el uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana

de un grupo de individuos, sino también se considera como los factores representativos de toda organización.

Según la tesis sobre el Efecto del control del comportamiento en el desempeño del vendedor y la visión del jefe de equipo de ventas, realizada en Valencia, fundamenta “que el control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas y que existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras. Un aspecto importante a tener en cuenta es el grado de control a ejercer sobre los vendedores desde la dirección. Un exceso de control puede reducir la capacidad y la habilidad de los vendedores para adaptar su modo de actuar ante los clientes; y el por el contrario, la ausencia de control puede privar al vendedor del apoyo necesario por parte de la empresa”.

Los autores de esta tesis nos manifiestan la importancia de evaluar a los vendedores, no únicamente por los resultados que alcanzan sino por el comportamiento. Además determina que aquellos vendedores motivados, con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo, con altos niveles de competencia profesional y con un comportamiento estratégico adecuado a los objetivos empresariales, obtendrán una mejor valoración de su comportamiento y serán más efectivos en el desarrollo de sus acciones; llegando a alcanzar un mejor desempeño, estos resultados fueron obtenidos en base a una investigación según la muestra de 108 cuestionarios validos con un error muestral de +/-9,2% (Ronda & Boluda, Efectos del Control del Comportamiento en el desempeño del vendedor. La Vision del jefe de equipo de ventas., 2006).

Con el trabajo de investigación realizado en Venezuela enfocado a la “Evaluación de la Gestión Administrativa de la División de Contribuyentes Especiales de la Región Centro Occidental”. Donde Concluye que, “con respecto a las características administrativas del área de Recursos Humanos se determinó que existe una planificación bien concebida, en cuanto a las políticas de divulgación de

los fines de la organización, que hace que sus miembros se sientan comprometidos con la Institución” (Gil Alvarado, 2003)

Sin embargo hace mención que en los sistemas organizacionales se detectó la no existencia de manuales de funciones, normas y procedimientos específicos que faciliten el desarrollo de las actividades y no están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad, por lo que afirma que la formalización como elemento de la estructura muestra debilidades. Todo esto afectando de manera determinante el logro de los objetivos propuestos y dificultan la implementación de estrategias para alcanzar sus metas programadas, la autora presenta una serie de medidas para la solución de situaciones específicas y busca la necesidad de evaluar la gestión administrativa a fin de detectar sus debilidades y fortalezas pudiendo de esta forma sugerir o presentar lineamientos técnicos dirigidas a canalizar funciones y actividades con el propósito de lograr las metas y objetivos organizacionales.

## **NACIONALES**

Según la Revista “Business”, de circulación en el Perú, emitida en Febrero 2016, según el artículo ¿Cómo Gestionar a las personas? Por Antonella Basile (Account Manager RAET), describe que “la eficiencia para las empresas modernas es una de las tareas en las que resulta más difícil, hoy en día alcanzar el éxito es hacer más eficiente la gestión de desempeño de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño del personal siempre son consideradas una pérdida de tiempo y un trabajo extra para los gerentes. (Basile Account, 2016)

Sin embargo indica también, que si ésta tarea se sistematiza brinda muchos beneficios, especialmente en lo que se refiere a formar y capacitar a los miembros del equipo, determinando el grado de desarrollo y compromiso de cada uno de los colaboradores y de esta manera establecer el grado de satisfacción de la persona como también que sus expectativas y las de la organización se vean cumplidas recíprocamente, en pos de una mayor productividad del colaborador y la compañía. Conocedores que son el capital más importante de una compañía, y que resulta crucial para el éxito de la organización. Las herramientas usadas en la evaluación del desempeño deben permitir controlar el progreso de los objetivos cumplidos según metas o presupuestos previamente establecidos.

Según la tesis enfocada a “Gestión de personas y su evaluación de desempeño” en Lima –Perú en el año 2003, el autor concluye “que los procesos de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de los recursos humanos y la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos”. (Bedoya Sanchez, 2003)

Entonces ante esta conclusión la evaluación del personal, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñándose en sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Grover Oliver (Quichca Torres, 2012) ,En su tesis titulada “ Relación entre Calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño docente según los estudiantes de I al VI ciclo 2010 del Instituto Superior Particular La Pontificia de Huamanga Ayacucho” Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación ,sostiene en su conclusión N° .4 que: existe una relación significativa entre las variables Gestión Administrativa y el Desempeño docente según los estudiantes de I al VI ciclo 2010, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ( $\chi^2= 63.80$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ) ,y ( $r=90\%$ ),coincidiendo con los resultados obtenidos en la investigación de estudio respecto a la relación entre Gestión Administrativa y desempeño de la fuerza de ventas de Química Suiza.

Según la tesis “Mejoramiento en los Procesos Administrativos de la Ugel N°.1 el Porvenir que contribuye al Desarrollo Educativo de su jurisdicción en el año 2013” para obtener el grado de Licenciado en Administración, indica respecto a su investigación, que la entidad en estudio presenta un sin números de deficiencias en sus diferentes procesos administrativos y que con el fin que contribuya al mejoramiento de estos, realiza su investigación, respaldado en su instrumento de la encuesta para los colaboradores de la entidad, obteniendo como resultados deficiencias, para lo cual el propone en sus recomendaciones Implantar un enfoque

de Gestión Administrativa, que conlleve hacia una mejora continua reordenando la estructura burocrática de los organismos intermedios y de la misma manera ,monitorear y dar seguimiento al correcto desempeño del nuevo proceso de gestión, para así saber si la aplicación de este mismo da resultados constantes, de lo contrario realizar una retroalimentación, que ayude a superar las nuevas dificultades enfocado hacia el cumplimiento de los objetivos. (Tisnado Ipanaque, 2013)

## 2.6 Bases Teóricas

Según los diversos autores clásicos y neoclásicos en sus diferentes teorías muestran su preocupación por los principios generales de la administración ,todos orientados al trabajador, con sus propios conceptos, aunque expresados de diferente manera coinciden en considerar la necesidad de una gestión administrativa óptima y que esta se conviertan en la pieza fundamental para la supervivencia de la organización. Con todas las teorías como la Administración científica destacaba los métodos y la racionalización del trabajo, La Clásica cuyo eje fueron los principios generales de la administración, sin embargo la teoría Neoclásica tiene en cuenta los medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados en la búsqueda de la eficacia ,orientada como todas hacia los objetivos y los resultados, los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable considerando principalmente la acción administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la organización cualquiera que sea, como una empresa, el gobierno, el ejército, supermercados, etcétera, las cuales incluyen actividades que involucran problemas administrativos, planes, evaluar resultados de desempeño, coordinar y controlar operaciones para conseguir los objetivos, con todo esto podemos decir anticipadamente que hacer, cuando, como, quién y porque, si bien es imposible conocer el futuro, no llevar a cabo una buena gestión administrativa implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad. Estas no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados.

Para que la administración sea lo que es hoy en día, hubo personajes destacados que con sus aportes colocaron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Confucio: Filósofo proporcionó una serie de reglas para la administración pública.

Adam Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control, considerando como muy eficiente.

Es imprescindible mencionar a Frederick W. Taylor: fundador del movimiento conocido como “Administración Científica”. Según Taylor, el principal objeto de la gerencia es asegurar la máxima prosperidad al empleador juntamente con la máxima prosperidad para el empleado. Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallas o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio los trabajadores “ En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden”, además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

Frederick W. Taylor, en los años de (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, con ello determinó el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que el trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y el desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requeriría una revolución total de la mentalidad, significando esto que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad. Sin embargo hubo limitaciones de esta teoría

sostenida por Taylor, si bien es cierto produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos a los trabajadores, los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque por el temor de que trabajar más y mayor velocidad agotaría al trabajador y conduciría a recortes y despidos de los mismos. Muchos de los empresarios tomaron a bien este principio haciendo que los trabajadores trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, generando la explotación a los trabajadores, en consecuencia aumento la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron.

La incorporación de ideas y la fusión de estas, conllevó a Henry L Gantt en los años de (1861-1919) en el que trabajó en varios proyectos con Taylor, presentando su idea de bonificación, sustentada en las gráficas de calendarización de la producción "Gráfica de Gantt" que consistía en que cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diario obtendría una bonificación de 50 centavos, y el supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria y otro bono adicional si esta se cumplía de manera masiva. El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en la graficas de Gannt, estas ayudaban a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas.

Otro de los autores renombrados en la administración que se enfocó por los principios de eficiencia fue Emerson, el busco simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro Taylor, fue el hombre que popularizo la administración científica y desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Estos principios son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, justicia en el trabajo.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo y las operaciones.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos a los mayores rendimientos y a la eficiencia.

No podemos dejar de mencionar a un maestro de la administración de empresas moderna, Peter Drucker, el famoso autor neoclásico, y que a las expresiones frecuentes como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas tan importantes, como el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo, el indicaba que ellos tienen la capacidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar además de auto controlarse, la dirección de personas a través de una buena Gestión administrativa es la función más amplia y relevante. Él concibió que las organizaciones por sí solas no son nada, adquiriendo contenidos por el trabajo logrado de las personas que las integran, ellas son las que planean, organizan, direccionan y controlan. En la sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, la organización es mera herramienta para obtener lo que la sociedad espera y necesita. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición, 2006)

Según las interpretaciones de los autores del libro Comportamiento Organizacional basado en la Gestión de personas y Organizaciones de Griffin & Moorhead indican que “el sistema de Gestión del Desempeño en una organización tiene un papel importante para determinar su nivel general de efectividad. Los elementos clave de este sistema de gestión de desempeño incluyen la oportunidad y la frecuencia de las evaluaciones, la elección de quien realiza las evaluaciones los procedimientos de medición y la distribución de la información del desempeño y los métodos de registro.

Esta ha recibido gran atención como un aspecto clave para las organizaciones “Con esta afirmación entendemos la importancia de los procedimientos relacionados que conllevan para tener un óptimo resultado en bienestar de una organización y que esta pronostica las necesidades futuras del recurso humano y de esta manera guiará a los empleados a mejorar el desempeño futuro. (Griffin & Moorhead, 2010)

(Caballero Sánchez de Puerta, 2014) El autor a través de un manual que desarrolla conjuntos de competencias mediante formación modular enfocados a la “Fuerza de Ventas nos demuestra que estos desempeñan un papel fundamental en la empresa, y por tanto, su labor comercial ha de ser planificada, controlada, evaluada y modificada si fuere necesario. Ellos son los responsables de poner en práctica la estrategia de ventas, una tarea significativa ya que dependiendo de sus habilidades y técnicas de ventas y capacidad de satisfacción al cliente se podrá

conseguir en mayor o menor medida, el objetivo”. La autora Española a demás nos muestra la necesidad de realizar una buena gestión administrativa en la fuerza de ventas para maximizar los recursos humanos y materiales y así obtener el mayor rendimiento.

(Alles, 2006) La autora de varios ejemplares de los 5 pasos para transformar una oficina de personal en area de recursos humanos expresa a través de varias investigaciones, metodologías, análisis, recomendaciones “que en el ámbito laboral, la opinión del o de los jefes acerca como está haciendo su tarea un empleado se mide a través de la evaluación del desempeño, esta una de las principales preocupaciones que tiene el ser humano en su relación laboral y que es aconsejable destinar un tiempo específico, una vez al año evaluar seriamente el desempeño y comunicar los resultados a la persona involucrada”. Sin embargo conociendo la importancia que esta brinda algunas empresas hacen caso omiso, muchas no evalúan el desempeño y muchos jefes solo se miden a informar a sus empleados como están haciendo las cosas cuando algo está mal, o de lo contrario realizan la evaluación y no comunican los resultados, manejando estos resultados de manera reservada q llevan a cabo para decidir si hay aumento de salarios o no, o despidos.

(Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

El procedimiento administrativo según diversos autores clásicos y neoclásicos, prestigiosos por sus teorías, tales como: Fayol, Urwick, Gulick, Koontz y Donnell, Newman, Dale, de todos ellos profundizamos en esta investigación las cuatro funciones administrativas :Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, Estos principios generales, presentados bajo formas y contenidos variables por cada autor, buscan definir cómo debe el administrador planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados, los cuales no deben tomarse de manera rígida y absoluta, sino relativa y flexible ,ya que se aplica en situaciones diversas en extremo, sujetas a múltiples variables que escapan muchas veces ,del control del administrador.

De modo general, en la actualidad se acepta como parte importante las funciones básicas para todo tipo de organización, el desempeño de estas cuatro funciones básicas constituyen el denominado proceso administrativo, la secuencia de estas constituyen el ciclo del administrador, a medida que se repite, el ciclo administrativo

permite la corrección y el ajuste continuo. A continuación se demostraran de manera explícita el aporte de cada una de ellas dentro de las organizaciones.

1. Planeación: Las empresas no improvisan, En ellas, casi todo se planea con anticipación, esta es la primera función administrativa por ser la base de las demás, Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacerse para conseguirlos. Desde el punto de vista formal, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Se podría decir en síntesis .planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

El establecimiento de la misión considerada como la meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación que justifica la existencia de la organización.

- La definición de la misión forma parte relativa permanente de la identidad de una organización la cual puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

El establecimiento de los objetivos, es la actividad que debe cumplirse, saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

- Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles.

El establecimiento de los planes dentro de una organización durante un periodo específico, representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar el objetivo pretendido.

- Los planes, consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Dentro de los planes estratégicos y los operativos, estos difieren sentidos fundamentales.

Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

El establecimiento del presupuesto dentro cada organización es primordial ya que

estas cobijan los ingresos o egresos de la empresa.

- El presupuesto, son los planes relacionados con el dinero durante un determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos.
2. Organización: está orientada a alcanzar objetivos. De la misma manera es una entidad social porque la conforman personas, está orientada a objetivos por que se halla diseñada para conseguir resultados; generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc. Está función administrativa que sigue a la planeación determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asignas a los cargos y personas respectivas.
- Organigrama: La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Esta ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Estos son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por lo tanto son de suma importancia y utilidad para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.
  - MOF: El manual de Organización de Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de la Organización y Funciones. Esta tiene como objetivo describir las funciones de cada dependencia u órgano, delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma. De la misma manera precisa las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia, describe los procedimientos administrativos racionalizados.
  - Puestos: Describe de un puesto de manera clara que se incluye el

nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades, así como el lugar que ocupa en el organigrama.

- Personal: Se refiere al recurso humano que ejecuta las operaciones de la organización de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad. Que así como también a los profesionales que trabajan de tiempo completo. Ellos constituyen el elemento básico del éxito empresarial. Muchas veces suelen ser vistas como socias de las organizaciones.
3. Dirección: La tercera función administrativa, sigue a la planeación y la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades a ejecutarlas. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y que tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. La dirección necesita comunicación, liderazgo, y motivación de las personas.
- Comunicación: La comunicación efectiva es muy importante porque esta refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular. De la misma manera es el fenómeno por el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.
  - Liderazgo: Es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.
  - RIT: Es un conjunto normativo, interpersonal y estable, objetivo e interno, que tiene por fin procurar el orden y la paz, la seguridad y la solidaridad, como factores indispensables a la actividad laboral y la dignidad humana, en el proceso económico de una organización. Esta determina las condiciones a que se debe sujetarse empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Fuerza de Ventas: Es el conjunto de recurso humano que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. Ellos enlazan generalmente a los clientes actuales y los potenciales.

La fuerza de ventas es todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. La fuerza de ventas representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores). Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlos a los clientes. Ellos representan un importante papel en la empresa.

4. Control: Función administrativa que sigue a la planeación, organización, y la dirección. Su finalidad es de asegurar y garantizar que los resultados de los que se planteó, organizo y dirigió se ajusta a los objetivos fijados. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. Esta presenta etapas (Fases de Control, Observación del desempeño, Comparación del Desempeño, y Acción correctiva).
  - o Evaluación: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de los trabajadores esta procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades. Las evaluaciones proporcionan una descripción exacta y confiable, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. En una evaluación es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

(Chiavenato, 2009) En el libro titulado “Los nuevos desafíos de las Gestión del Talento Humano” Chiavenato nos indica que son varios los factores que han contribuido a este a los diversos cambios dentro de las organizaciones, como económicos, tecnológicos, sociales, culturales, demográficos, etcétera, ellos

actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados. En este contexto el área de los Recursos Humanos es el área que sufre más cambios. Empezando desde el nombre en muchas organizaciones la denominan la administración de los recursos humanos (ARH) sustituyéndose hoy en día por gestión del talento humano o gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano e incluso gestión de personal. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, orientadas hacia el futuro y preocupados por su destino, estas están estrechamente sintonizadas con desafíos como la globalización, las personas, tecnología, conocimientos, productos y servicios. Destacando el factor humano el cual implica una preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciendo siempre una cultura participativa.

### **Desempeño Laboral**

Según Chiavenato, I. (2000) el desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de la empresa de la manera como un trabajador logra sus metas y objetivos. Así mismo el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor. Cabe precisar que el desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles si no también intangibles como lo es el pensar de forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto o vender un bien o servicio.

En efecto, alega que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según Chiavenato (2007). Los principales beneficiarios son: los empleados, el gerente, la empresa y la sociedad en general.

- Beneficios para el gerente.  
El beneficio que el gerente obtiene al evaluar a su personal, es conocer mejor el desempeño y el comportamiento real de sus subordinados. Así logra proporcionar medidas confiables para mejorar el desempeño de sus empleados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerlos comprender que la evaluación del desempeño.
- Beneficios para el subordinado  
Por primera, el subordinado conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. También conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas de mejora que implementaría el jefe para lograr un desempeño más competitivo, por ejemplo programas de capacitación, de desarrollo entre otros.
- Beneficios para la organización  
Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo de esta manera conoce cuál es la contribución de cada empleado, en cuanto a los objetivos que desea lograr. Identifica la necesidad de capacitación y seleccionar a los empleados más calificados en promoción o transferencia. Lo beneficia tener una política de recursos humanos más dinámica y humanista para ofrecer oportunidades a los empleados en promociones, crecimiento y desarrollo personal, con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el área de trabajo.  
La evaluación de desempeño, trae beneficios tanto a corto mediano y largo plazo si ha planteado, desarrollado y se comunica con efectividad los resultados a los empleados.

#### Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato, (2007) Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en esta forma.

- En primer plano lograr proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y el grado con que cumple con su responsabilidad.
- En segundo plano propiciar condiciones de medición del potencial de la persona evaluada para determinar su pleno aprovechamiento. Es decir, aprovechar de manera integral las capacidades de la persona evaluada.
- Lograr que el ser humano sea visto y tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, su productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la misión y visión de la empresa. En pocas palabras como los únicos recursos competentes que disponen las organizaciones para ser frente a la era de la globalización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, por ejemplo aumento salarial, capacitación, promoción, reconocimiento entre otros.

Las organizaciones deben ser los primeros en estar interesados en saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, esto con el fin de tener una idea del potencial que posee cada empleado. Así mismo como la organización y el empleado deben conocer su desempeño, por lo tanto así la empresa, le puede proporcionar las herramientas necesarias que necesita el empleado para lograr un desempeño óptimo y por el lado del empleado, conocer sus deficiencias y fortalezas, razones para evaluar al personal.

Según Werther y Davis (2000) La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones, en tanto, representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se rige como una de las actividades claves dentro de la gestión de recursos humanos.

Según Gan, F. (1996) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La evaluación del desempeño, es un proceso consistente que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

#### Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Guerrero, B. (1996) La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Ibáñez (2000) aduce que existen varias razones para evaluar al personal:

- La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

### **Etapas de la evaluación del desempeño**

Las etapas que se pueden distinguir corresponde a:

- Identificación, porque a través de él se determinan las áreas de trabajo que serán analizadas cuando se trata de medir el desempeño. Aquí se llama la atención en que la evaluación debe centrarse en el desempeño que afecta la organización y no en características que sean irrelevantes para el rendimiento.
- Medición, porque define los juicios que se emiten sobre el rendimiento y tiene que ver con los estándares que se definen en el proceso.
- Gestión, porque la evaluación tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o reconoce a los trabajadores por su desempeño anterior. La valoración derivada de los resultados del proceso, debe adoptar una visión orientada al futuro, respecto a lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

### **Evaluación del desempeño laboral.**

Chiavenato, I. (1988) aduce que la evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial cuando se siguen estos pasos, las personas se sienten partícipe de los objetivos de la organización, mejoran las relaciones y emplean los medios necesarios para mejorar el desempeño actual.

Se puede decir que el proceso de evaluación de desempeño constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del trabajador. La mayor parte de los trabajadores procuran obtener retroalimentación sobre la manera como se cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que tener.

Bittel, I. (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir,

evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

(Ramírez García & García 2006) En tiempos muy acelerados las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones como nuevas tecnologías, y descubrimientos, se exigen cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los colaboradores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esta manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización. En tanto el sistema de Gestión de Recursos Humanos, resulta sumamente importante garantizar un adecuado diseño de gestión administrativa. En dicho proceso reviste especial importancia lo concerniente a la capacitación, que se brinda ya que esta constituye como uno de los pilares fundamentales en el proceso de aprendizaje organizacional y que esta posibilita el desarrollo de competencias laborales y así incrementar la efectividad de los mismos.

MONTES, Luis. (2012). "Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos." Lima - Perú, Concluye que, Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audio conferencia con 10.98.

Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.38 y el menos eficaz el audio conferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de habilidad.

Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.50 y el menos la audio conferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de calidad.

Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de

capacitación en el aspecto de productividad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.64 y el menos la audio conferencia con 3.70; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de productividad.

También se pudo observar que las variables costos de capacitación y efectividad en el rendimiento laboral se hallan altamente correlacionados,  $r = 0.87$ , en el sentido que los sistemas de capacitación a medida que se incrementa su costos son también más efectivos.

El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz.

Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

No se comprobó la hipótesis específica 2 que postulaba que los alumnos expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

No se comprobó la hipótesis específica 3 que afirmaba que los alumnos expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

No se comprobó la hipótesis específica 4 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

En dicha tesis nos informan que el nivel de habilidades son muy distintas, en este caso los que utilizan la tecnología en la educación obtiene mejores resultados, en este caso aumentar el nivel de captación y mejoran las habilidades de los alumnos, a comparación de otros alumnos que estudian con un sistema tradicional, nada innovador, es decir el sistema estudiantil rutinario que se ve en muchos colegios.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiable.

Según Alles (2010). Los métodos más usados para evaluar el desempeño son:

- A. Método de Escalas Gráficas: Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.
- B. Método de Incidentes Críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.
- C. Método de la Autoevaluación: Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones.
- D. Método de Evaluación por Objetivos: Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir:
  - o Se proponen los objetivos
  - o Los períodos de cumplimiento de los mismos
  - o Las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

En conclusión podemos aducir que existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

### Elementos que conforman el sistema de evaluación del desempeño

A continuación se exponen los elementos fundamentales que debe incluir el sistema de evaluación:

a) Conocimiento del puesto.

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

- Habilidades Técnicas: Implica la capacidad, para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve, un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida, mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

b) Características de la tarea

- Calidad de Trabajo: Está relacionado fundamentalmente con el perfil del puesto, este proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad, calificado en base a las condiciones y requerimientos que el puesto exige.
- Orientación a Resultados: Es la constante tendencia a la concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando su desarrollo pasado o generando acciones que nadie ha realizado en el marco de las estrategias de la organización.  
Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.

c) Actitudes al trabajo.

Son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están inter-relacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

- o Responsabilidad: Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.

Los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

- o Diligencia: La diligencia, en sentido más alto, es el esmero y el cuidado en ejecutar algo. Una prontitud de hacer algo con gran agilidad tanto interior como exterior. Como toda virtud se trabaja, netamente poniéndola en práctica.
- o Iniciativa y Criterio: La iniciativa es una de las cualidades más buscadas por las empresas a la hora de seleccionar a las futuras incorporaciones que van a cubrir los diferentes puestos vacantes en las mismas. En ella, están implícitas las cualidades para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones para hacerlo.

- Organización: La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

d) Relaciones interpersonales

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

Si una compañía, que desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre si e inclusive existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

- Relaciones de Trabajo: Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.
- Trabajo en Equipo: Los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

### **2.3 Definición de términos básicos.**

De acuerdo a las investigaciones realizadas tomamos como modelo en la definición de los términos básicos, para la presente investigación al autor de la Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato.

#### **Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, a través del cumplimiento y la óptima aplicación de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

La primera tarea que debe realizar un Responsable Comercial es organizar su equipo y planificar las líneas maestras de su gestión comercial. Es la que permite ordenar las actividades de un grupo de vendedores de una determinada empresa, también ayuda para mejorar las ventas y alcanzar los objetivos planeados. La fuerza de venta está formada por el grupo de vendedores de una empresa u organización. Por lo tanto Es necesario plantearse un estudio minucioso de la actividad comercial: cuántos clientes hay y dónde están, qué objetivos deben alcanzarse, qué equipo comercial se necesita y de qué recursos dispone la empresa. El objetivo no es otro que el de lograr una organización comercial eficaz y eficiente, alcanzando así los objetivos comerciales de la forma más rentable. Mediante el estudio de las variables comerciales que afectan a la gestión de venta, organizaremos nuestra fuerza de ventas con los recursos que asignemos, pero teniendo en cuenta que estos recursos deben permitir a la fuerza de venta llegar a los objetivos marcados.

Una de las fórmulas más utilizadas al organizar nuestra fuerza de venta, reside sobre el aspecto fundamental: ¿Cómo debe/necesita ser atendido nuestro cliente?

Hay múltiples formas de organizar nuestro equipo de ventas:

- ✓ Zona Geográficas - Tipo de Productos - Mercado - Clientes - Funciones - Múltiple
- ✓ Así como establecer rutas de trabajo, bien en visitas periódicas con una frecuencia preestablecida para todos los clientes o distinta según el tipo de cliente.
- ✓ Principales objetivos de la correcta organización y gestión de la fuerza de venta:
- ✓ Proporcionar al Responsable Comercial las claves para organizar la fuerza de venta de una forma coherente y rentable.
- ✓ Incrementar el rendimiento de los equipos sin rutas de trabajo en función de las variables más significativas de su gestión.
- ✓ Conseguir una correcta planificación de las rutas para que sean viables.

### **Planeación**

La primera función administrativa por ser la base de las demás, Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Desde el punto de vista formal, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Se podría decir en síntesis .planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

**Misión** forma parte relativa permanente de la identidad de una organización la cual puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

**Objetivos** son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles.

**Presupuesto**, son los planes relacionados con el dinero durante un determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos

**Organización:** está orientada a alcanzar objetivos. De la misma manera es una entidad social porque la conforman personas, está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados; generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc. Está función administrativa que sigue a la planeación determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asigna a los cargos y personas respectivas

**Organigrama:** La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Esta ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Estos son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por lo tanto son de suma importancia y utilidad para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.

**MOF:** El manual de Organización de Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de la Organización y Funciones. Esta tiene como objetivo describir las funciones de cada dependencia u órgano, delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma. De la misma manera precisa las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia, describe los procedimientos administrativos racionalizados

**Puestos:** Describe de un puesto de manera clara que se incluye el nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades, así como el lugar que ocupa en el organigrama.

**Personal:** Se refiere al recurso humano que ejecuta las operaciones de la organización de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad. Que Así como también a los profesionales que trabajan de tiempo completo. Ellos constituyen el elemento básico del éxito empresarial. Muchas veces suelen ser vistas como socias de las organizaciones.

**Dirección:** La tercera función administrativa, sigue a la planeación y la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las

actividades a ejecutarlas. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y que tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. La dirección necesita comunicación, liderazgo, y motivación de las personas.

**Comunicación:** La comunicación efectiva es muy importante porque esta refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular. De la misma manera es el fenómeno por el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

**Liderazgo:** Es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.

**RIT:** Es un conjunto normativo, interpersonal y estable, objetivo e interno, que tiene por fin procurar el orden y la paz, la seguridad y la solidaridad, como factores indispensables a la actividad laboral y la dignidad humana, en el proceso económico de una organización. Esta determina las condiciones a que se debe sujetarse empleador y sus

**Fuerza de ventas:** Es el conjunto de recurso humano que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. Ellos enlazan generalmente a los clientes actuales y los potenciales.

La fuerza de ventas es todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. Se combina con frecuencia con un sistema de información de mercadotecnia, en cuyo caso se denomina sistema CRM (Customer Relationship Management). Son las herramientas con las que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

La fuerza de ventas representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlos a los clientes. Ellos representan un importante papel en la empresa.

**Control:** Función administrativa que sigue a la planeación, organización, y la dirección. Su finalidad es de asegurar y garantizar que los resultados de los que se planteó, organizo y dirigió se ajusta a los objetivos fijados. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los

resultados esperados. Esta presenta etapas (Fases de Control, Observación del desempeño, Comparación del Desempeño, y Acción correctiva).

**Evaluación:** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de los trabajadores esta procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades. Las evaluaciones proporcionan una descripción exacta y confiable, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. En una evaluación es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

**Desempeño:** Es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal. Según Chiavenato (2000) el desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

### 3 HIPÓTESIS

#### 3.5 Formulación de la hipótesis

Existe una relación directa y significativa de la gestión administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza Trujillo.

#### 3.2. Variables

Gestión Administrativa

Desempeño de la Fuerza de Ventas

#### 3.3. Operacionalizacion de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	INDICADORES			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Capacidad de la institución para definir alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar conseguir determinados objetivos	Planeación	Misión	CUESTIONARIO	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?			
			Objetivos		¿Son claros los objetivos, metas y propósitos organizacionales?			
			Presupuesto		¿Le parece adecuado el presupuesto de la empresa?			
		Organización	Organigrama		¿Qué opina del organigrama de la empresa?			
			MOF		¿Considera que se puede mejorar los manuales de organización y funciones?			
			Puestos		¿Cree usted que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe de oficina Trujillo es alto?			
			Personal		¿Se dispone eficientemente en la organización de recursos, materiales y personal?			
		Dirección	Comunicación		¿Considera que la comunicación es eficaz?			
			Liderazgo		¿Siente que existe un liderazgo definido?			
			RIT		¿Usted cree que los trabajadores cumplen con las normas internas?			
			Fuerza de ventas		Fuerza de Ventas comprometida con los objetivos			
		Control	Evaluación		¿Es efectivo es el sistema de control?			
			Desempeño		¿El sistema de control permite la corrección oportuna de desviaciones?			
		DESEMPEÑO FUERZA DE VENTAS	Acciones o comportamientos observados en los vendedores de la empresa que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo		Conocimiento del Puesto	Habilidades técnicas	CUESTIONARIO	¿Cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuados?
					Características de la tarea	Calidad de trabajo		El tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña
Orientación a resultados	¿Hace uso racional de los recursos?							
Actitudes al trabajo.	Responsabilidad				Ante situaciones adversas laboralmente, ¿cuentas con el apoyo adecuado?			
					¿Recibe comentarios continuos que me ayudan a mejorar mi rendimiento?			
	Diligencia				¿Cumple con los objetivos mensuales?			
					¿Respetas los horarios de ingreso y salida?			
Relaciones interpersonales	Relaciones de trabajo				¿Tengo claras cuáles son las decisiones que puedo tomar de acuerdo con mi función?			
				Trabajo en equipo		¿Tiene la capacidad para trabajar bajo presión?		
						¿Los trabajadores participan en las decisiones que se toman en su área?		
					¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?			
			¿Se muestra accesible al cambio?					
			¿Muestra actitudes positivas?					
			¿Planifica sus actividades?					
			¿Siente que su organización actúa rápidamente?					
			¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?					
			¿Existe cooperación entre los integrantes del área de trabajo?					
			¿Muestra actitud para integrarse al equipo?					
			¿Disfruto de mi trabajo?					

## **CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1.1. Tipo de diseño de investigación.**

La presente es una investigación es Descriptiva, enmarcada en el ámbito de las ciencias sociales que considera principalmente la gestión administrativa.

### **1.2. Material de estudio.**

#### **1.2.1. Unidad de estudio.**

Fuerza de Ventas Química Suiza – Trujillo 2016

#### **1.2.2. Población**

31 Vendedores

### **1.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

#### **1.3.1. Para recolectar datos.**

Esta investigación para el desarrollo del instrumento el cual fue elaborado por las autoras, permitió obtener el instrumento basándose en análisis documentarios, utilizando para ello fuentes de textos, revistas, Artículos de investigación y trabajos afines existentes en la biblioteca de la Universidad Privada del Norte, UNT, UPAO.

La investigación usara la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario de escala de Likert de 1 a 5 cuya calificación final va de (Totalmente en desacuerdo) a (Totalmente de Acuerdo) para medir la Gestión administrativa con 14 preguntas con un tiempo de duración de 20 minutos, realizada directamente a los 31 trabajadores de la fuerza de ventas de Química suiza.

Y de la misma manera se usa la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario de escala de Likert de 1 a 3 cuya calificación final va de (Nunca) a (siempre) para medir el Desempeño de la Fuerza de ventas con 19 preguntas el cual incluye a cada dimensión, con un tiempo de duración de 30 minutos, aproximados para que cada una de las encuestas sea desarrollado por el Supervisor de Ventas, tomándose un tiempo menor al proyectado, entregándonos los resultados en menos de 5 días.

Para poder tener la información segura de los colaboradores de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza, se solicitó con antelación la autorización respectiva al Representante Legal de la Organización el Sr Jorge Ocaña Echegaray, el cual nos brindó todas las facilidades para la coordinación con la fuerza de ventas y que posteriormente previa reunión fueron encuestados para así obtener la información nuestra investigación, que hará posible el desarrollo de la tesis.

La recolección de datos se realizó en la reunión de inicio de mes, la cual toma un día completo de labores, congregando a la parte administrativa, financiera y representada, en la cual se brindó la información de manera general a los trabajadores, explicando la finalidad de la investigación.

Los instrumentos fueron validados como parte del proceso para su estimación, por juicio de expertos, dos magísteres de gran experiencia en investigación a lo largo de tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto, para conseguir la validez de los instrumentos aplicados en el presente estudio, se consultó la opinión de dos (02) profesionales en el área de Administración, con amplia experiencia en la elaboración de cuestionarios y entrevistas especialistas en el tema, Mg. Burga Lozada Juan José, Mg. Lamas González Susana, los cuales validaron bajo un minucioso análisis de cada una de las preguntas de cada dimensión. Con respecto a la validez del instrumento, fue de exhaustiva búsqueda de juicio de expertos en el tema, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que un instrumento (o técnica) es válido si mide lo que en realidad pretende medir, y los indicadores presentados en el instrumento han sido considerados tomándose en cuenta las variables. Posterior a ello, con la coordinación realizada con las personas indicadas y la autorización firmada y sellada del representante de Química Suiza procedimos a reunirnos con la muestra de nuestra investigación (Fuerza de Ventas Q.S. Trujillo), para el desarrollo del instrumento (cuestionario), una vez obtenidos el total de 31 cuestionarios respondidos y reiterando el agradecimiento a cada uno de los trabajadores de Q.S procedimos a retirarnos, para luego procesar los datos, construyendo así la matriz de resultados de cada uno de los cuestionarios de las variables (Gestión Administrativa) y (Desempeño de la Fuerza de Ventas), el cual

nos permitido elaborar las tabulación por cada una de las preguntas de la dimensión del cuadro de Operacionalización de variables y su respectiva gráfica circulares y/o de pastel ,se eligió debido a que estas gráficas circulares han sido una herramienta que ofrecen un análisis visual de información de fácil entendimiento Cada "sector" normalmente está acompañada de un porcentaje, y su tamaño cambia de acuerdo con ello.

El procedimiento trabajado en Excel con la información procesada solicitamos la supervisión, orientación, y validación de la Mg. Carmen Olga Rodríguez Pajares, licenciado en Estadística, experta en Investigación Científica egresada de la UNT, con su valioso aporte permitió obtener rápidamente los resultados de análisis e interpretación más concienzudo, de las gráficas, y el desarrollo de escalas de cuatro frecuencias (Malo,regular,bueno, excelente),que refleja un resultado, indicando el grado en el cual se haya presente una característica en la actuación y conducta del trabajador de Q.S.se considero las escalas conceptuales, porque son más descriptivas que las numéricas y se ajustan a las necesidades de cada instancia evaluativa, para apreciar cantidad y calidad de las variables de la investigación, los cuales fueron medidos con los objetivos específicos de la investigación.(Identificar el nivel de la gestión administrativa de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016),(Identificar el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016.

Y para responder la relación de la Gestión Administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa en estudio, se elaboró una matriz para establecer la relación que existen entre las variables Gestión Administrativa y Desempeño de la Fuerza de ventas y ver la relación en ellas ,significando hacer una evaluación de manera individual a cada uno de los trabajadores para implantar la relación que existe entre las variables de acuerdo a la gráfica de dispersión, esta nos permitirá responder al Objetivo General de nuestra investigación si guarda relación o no.

### **1.3.2. Para analizar información.**

Para el análisis de los objetivos planteados en nuestra investigación y establecer a través de resultados si existe relación de la Gestión Administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza – Trujillo en el Primer Semestre del año 2016, se realizó un cuadro donde se detalla el resultados de las variables teniendo en cuenta los indicadores, de las dimensiones, esto nos permitió analizar los resultados obtenidos en las escalas, y buscar la mejor manera de manejar y gestionar los procesos administrativos dentro de la organización.

Al diseñar los cuadros de resultados, se muestra información recopilada de las encuestas de los 31 colaboradores, para así crear una asimilación con los resultados obtenidos de nuestra investigación. De la misma manera se mostraran de forma gráfica, utilizando la gráfica circular y /o de pastel el cual permite mostrar resultados claros, y que es de fácil entendimiento, por qué cada porcentaje presenta un color determinado, para su mejor comprensión.

Finalmente se elaboran lineamientos técnicos para mejorar la gestión administrativa y el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año 2016, basado en el rediseño de los procesos administrativos, así como en actividades que conlleven a mejorar un desempeño laboral de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los cuadros estadísticos que contienen los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza.

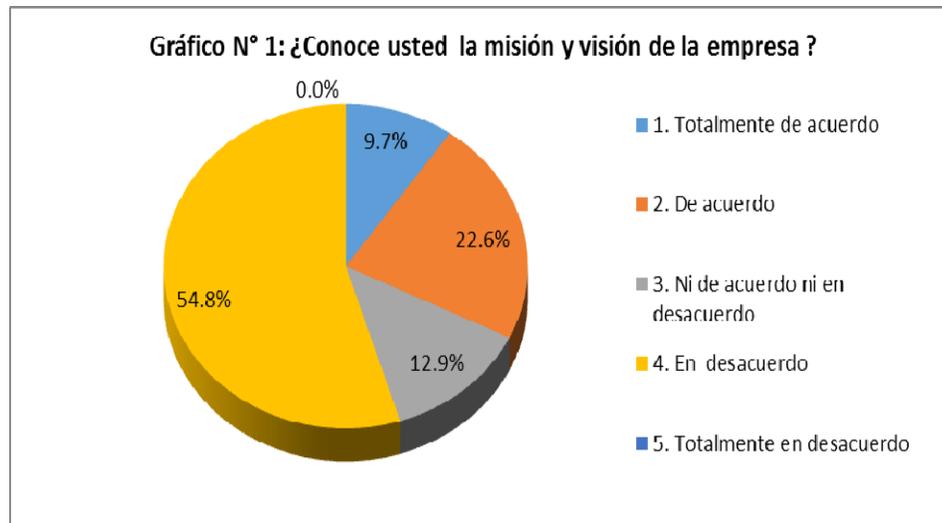
Los datos obtenidos constituyen la base fundamental para el conocimiento a fondo de la problemática planteada, y de esta manera reafirmar la relación entre la Gestión Administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza en la Ciudad de Trujillo, el cual ayudara a orientar a la empresa en estudio. Así mismo hacer cambios que permitan el cumplimiento de los objetivos.

## ENCUESTA 1: PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA – TRUJILLO

**Tabla n° 1.** ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	3	9.7%
2. De acuerdo	7	22.6%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.9%
4. En desacuerdo	17	54.8%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia



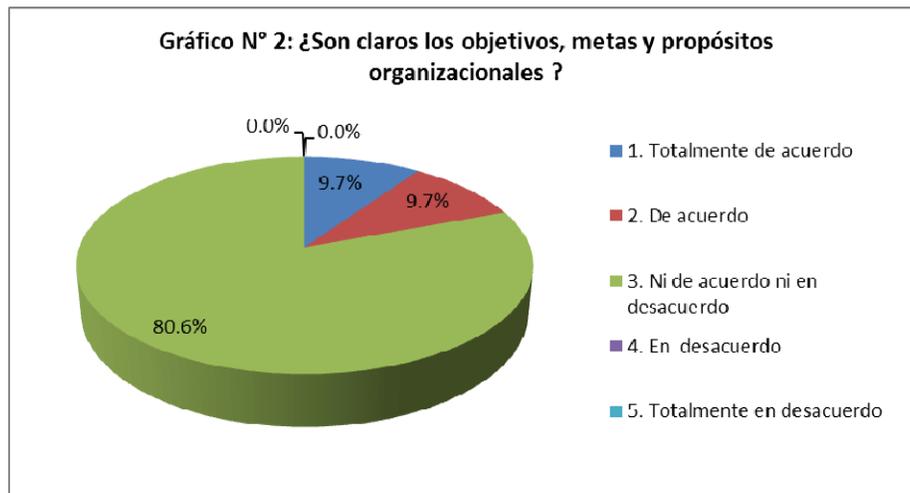
**Fuente:** Tabla n° 1

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 1, el 32% de los vendedores conocen la visión y misión de la empresa, mientras que el 68% las desconoce.

Tabla n° 2. ¿Son claros los objetivos, metas y propósitos organizacionales?.

1. ¿Son claros los objetivos, metas y propósitos organizacionales?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	3	9.7%
2. De acuerdo	3	9.7%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	80.6%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



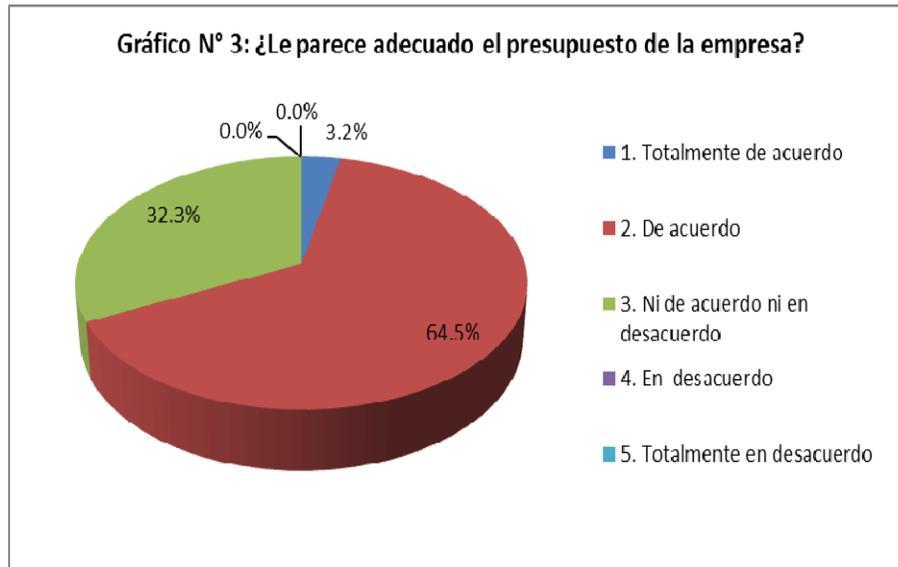
**Fuente:** Tabla n° 2

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 2, el 19% identifica de manera clara los objetivos, metas y propósitos de la empresa, mientras que el 81% indica lo contrario.

**Tabla n° 3.** ¿Le parece adecuado el presupuesto de la empresa?

2. ¿Le parece adecuado el presupuesto de la empresa?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	1	3.2%
2. De acuerdo	20	64.5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



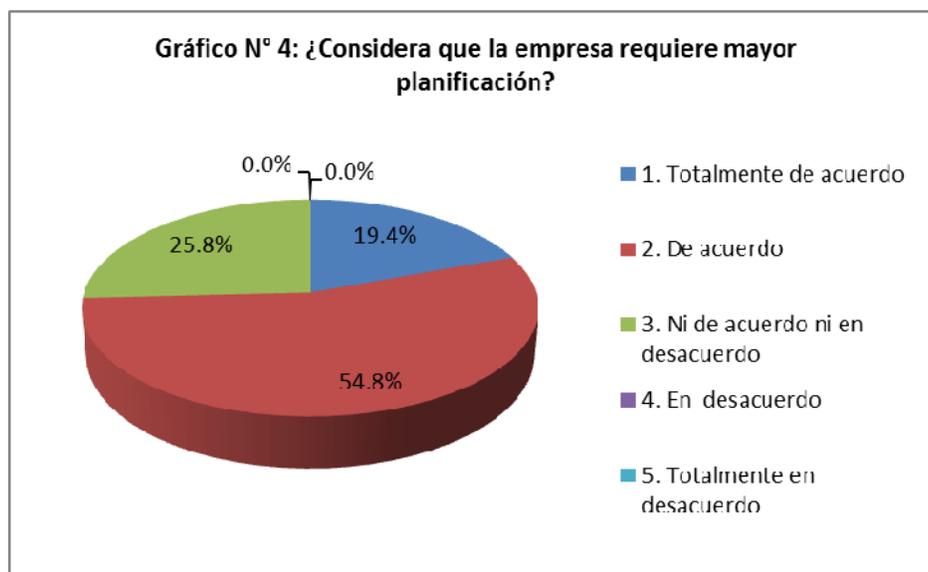
**Fuente:** Tabla n° 3.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 3, el 68% está de acuerdo con el presupuesto de la empresa y el 32% no le parece adecuado.

**Tabla n° 4.** ¿Considera que la empresa requiere mayor planificación?

3. ¿Considera que la empresa requiere mayor planificación?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	6	19.4%
2. De acuerdo	17	54.8%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25.8%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



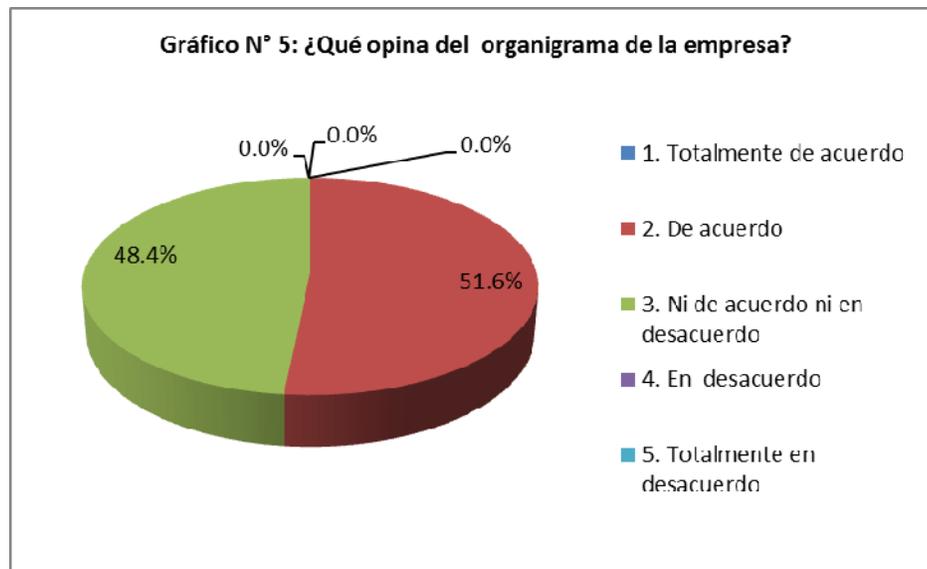
**Fuente:** Tabla n° 4.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 4, el 74% considera que requiere mayor planificación, mientras que el 26% indica que no la requiere.

**Tabla n° 5.** ¿Qué opina del organigrama de la empresa?

4. ¿Qué opina del organigrama de la empresa?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	16	51.6%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	48.4%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



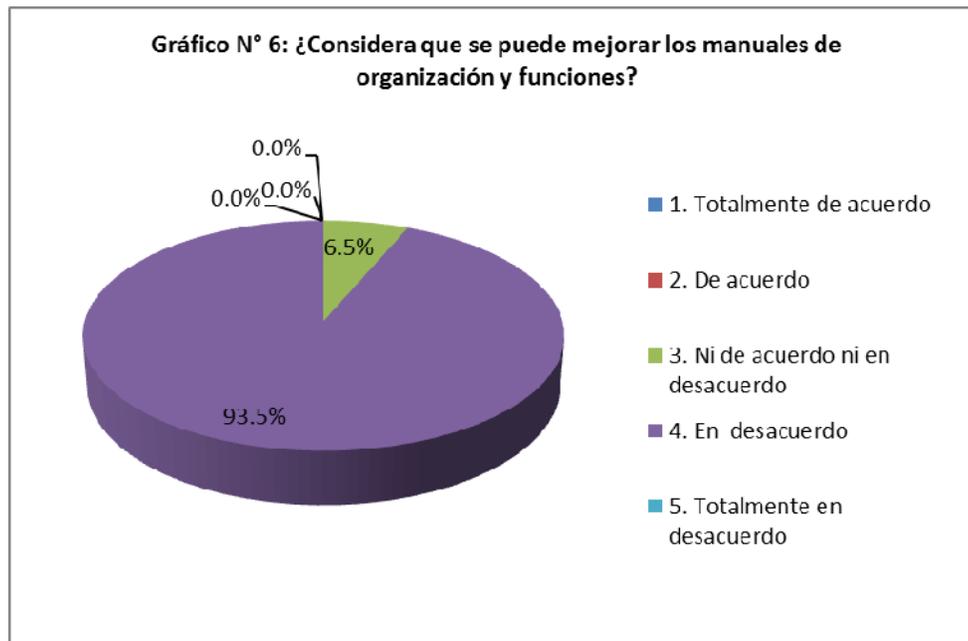
**Fuente:** Tabla n° 5.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 5, el 52% opina que está conforme con el organigrama, mientras que el 48% dice lo contrario.

**Tabla n° 6.** ¿Considera que se puede mejorar los manuales de organización y funciones?

5. ¿Considera que se puede mejorar los manuales de organización y funciones?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	0	0.0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.5%
4. En desacuerdo	29	93.5%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



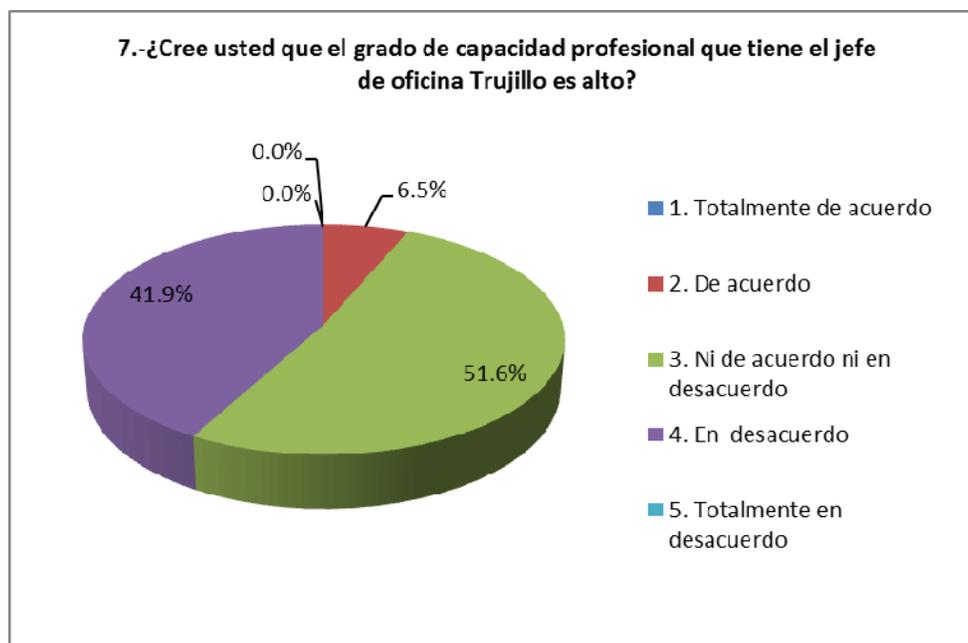
**Fuente:** Tabla n° 6.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 6, el 94% está en desacuerdo a la mejora del MOF.

**Tabla n° 7.** ¿Cree usted que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe de oficina Trujillo es alto?

6. ¿Cree usted que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe de oficina Trujillo es alto?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	2	6.5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	51.6%
4. En desacuerdo	13	41.9%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



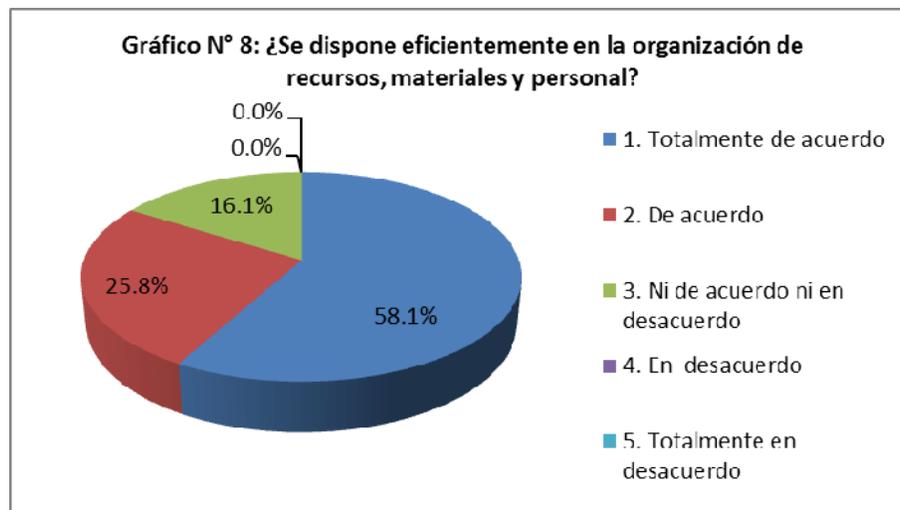
**Fuente:** Tabla n° 7.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 7, solo el 7% opina que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe es alto, mientras que el 93% indica lo contrario.

**Tabla n° 8.** ¿Se dispone eficientemente en la organización de recursos, materiales y personal?

7. ¿Se dispone eficientemente en la organización de recursos, materiales y personal?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	18	58.1%
2. De acuerdo	8	25.8%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16.1%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



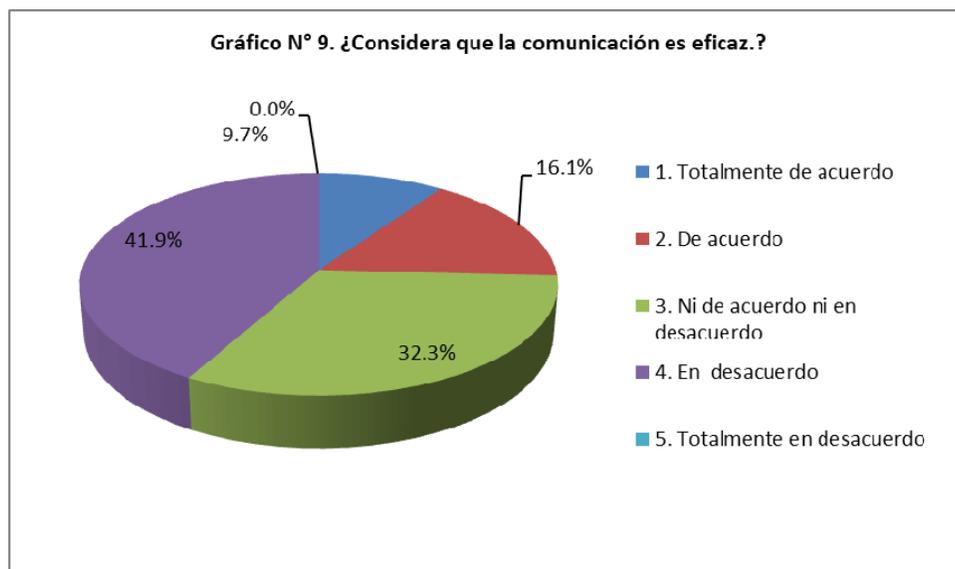
**Fuente:** Tabla n° 8.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 8, el 84% dispone eficientemente de los recursos de la empresa, mientras que el 16% indica lo contrario.

**Tabla n° 9.** ¿Considera que la comunicación es eficaz?

8. ¿Considera que la comunicación es eficaz?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	3	9.7%
2. De acuerdo	5	16.1%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3%
4. En desacuerdo	13	41.9%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



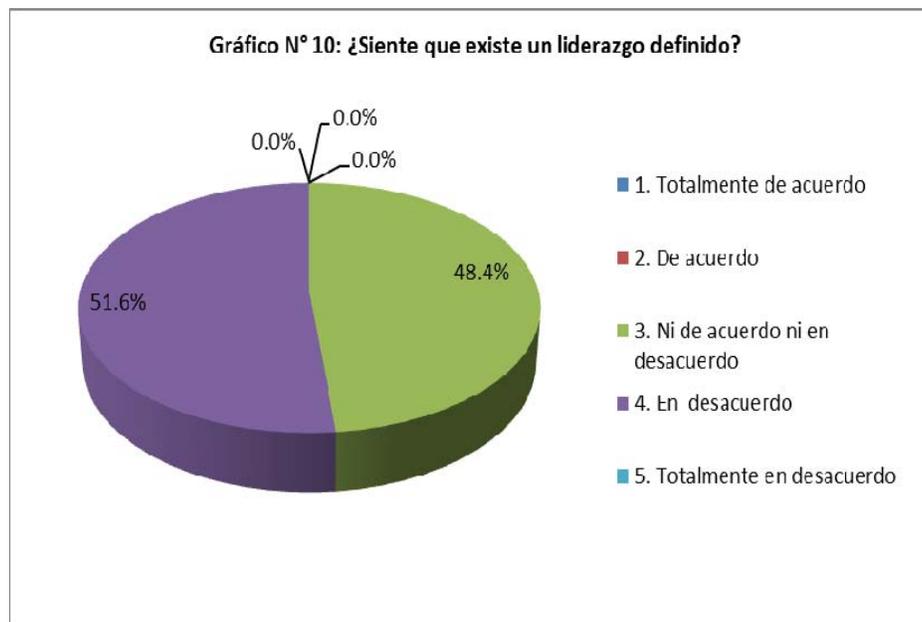
**Fuente:** Tabla n° 9.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 9, el 26% considera que la comunicación es eficaz, mientras que el 74% indica lo contrario.

**Tabla n° 10.** ¿Siente que existe un liderazgo definido?

9. ¿Siente que existe un liderazgo definido?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	0	0.0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	48.4%
4. En desacuerdo	16	51.6%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



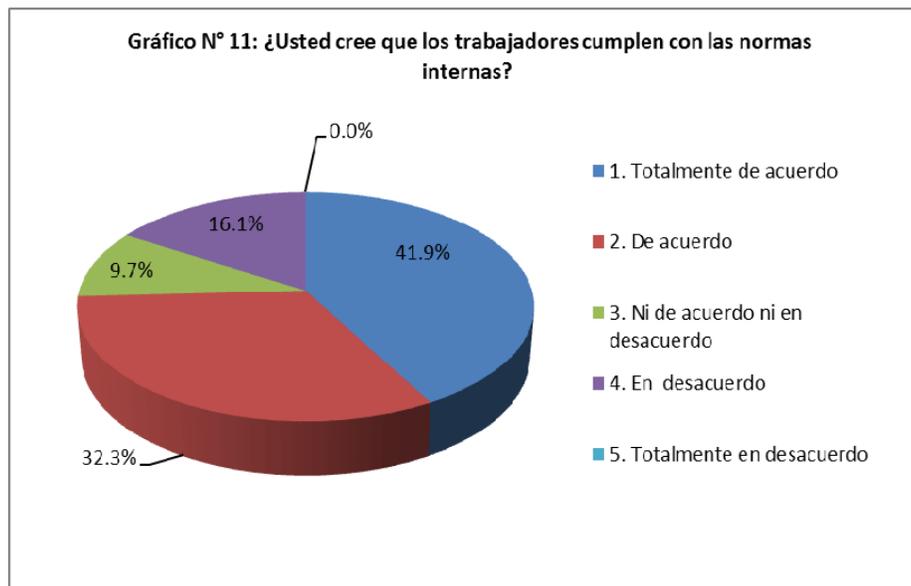
**Fuente:** Tabla n° 10.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 10, no existe un liderazgo definido dentro de la organización de Química Suiza.

**Tabla n° 11.** ¿Usted cree que los trabajadores cumplen con las normas internas?

10. ¿Usted cree que los trabajadores cumplen con las normas internas?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	13	41.9%
2. De acuerdo	10	32.3%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9.7%
4. En desacuerdo	5	16.1%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



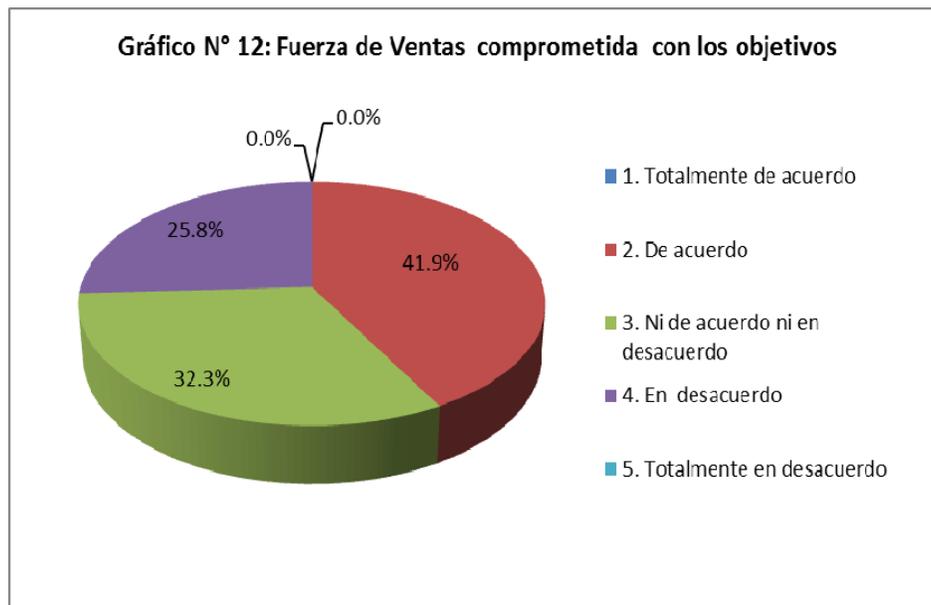
**Fuente:** Tabla n° 11.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 11, el 74% considera que los trabajadores cumplen las normas internas, mientras que el 26% no las cumple.

**Tabla n° 12.** Fuerza de Ventas comprometida con los objetivos

11. Fuerza de Ventas comprometida con los objetivos	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	13	41.9%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	32.3%
4. En desacuerdo	8	25.8%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



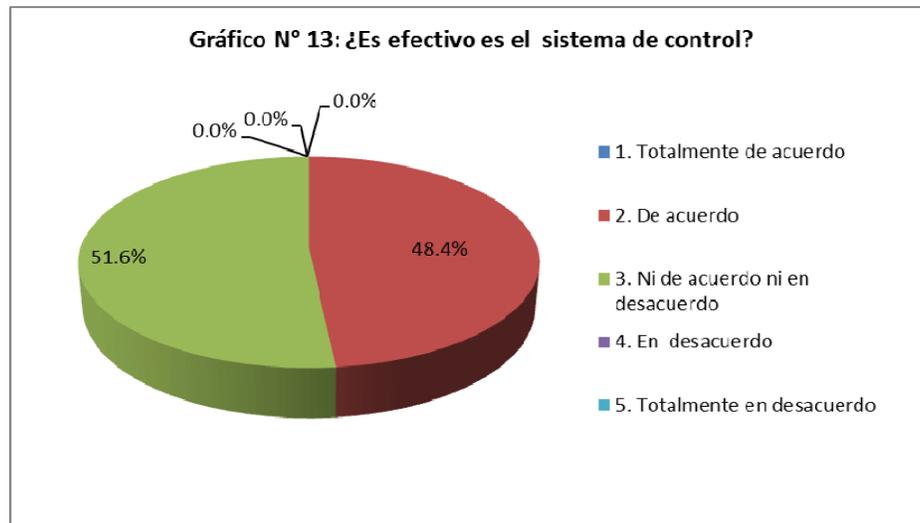
**Fuente:** Tabla n° 12.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 12, el 42% considera a la fuerza de ventas comprometida con los objetivos, mientras que el 58% indica lo contrario.

**Tabla n° 13.** ¿Es efectivo el sistema de control?

12. ¿Es efectivo es el sistema de control?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	15	48.4%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	51.6%
4. En desacuerdo	0	0.0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



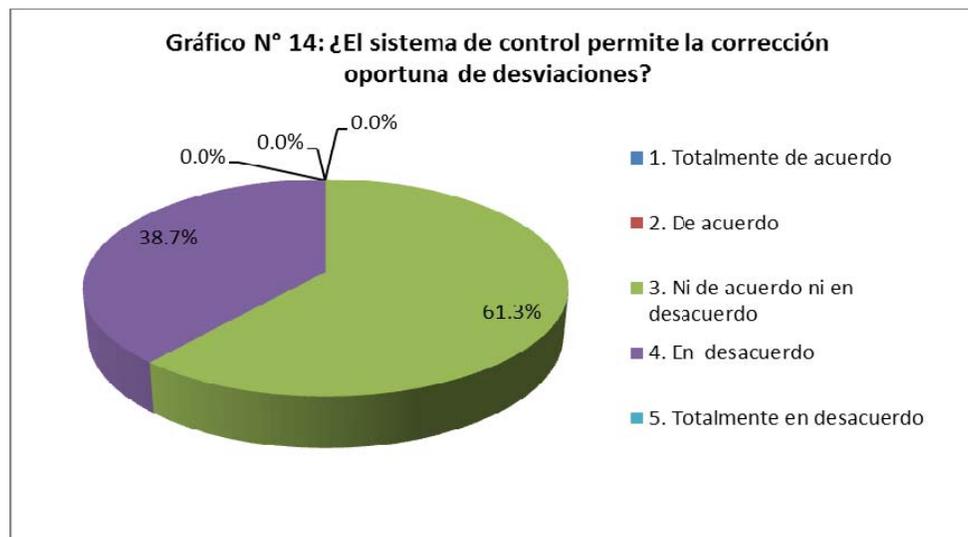
**Fuente:** Tabla n° 13.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 13, el 48% considera que es efectivo el sistema de control, mientras que el 52% indica lo contrario.

**Tabla n° 14.** ¿El sistema de control permite la corrección oportuna de desviaciones?

13. ¿El sistema de control permite la corrección oportuna de desviaciones?	N° de Vendedores	%
1. Totalmente de acuerdo	0	0.0%
2. De acuerdo	0	0.0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	61.3%
4. En desacuerdo	12	38.7%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados. Encuesta 1: Gestión Administrativa Química Suiza Trujillo. Elaboración Propia.



**Fuente:** Tabla n° 14.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 14, indica que el 100% de los vendedores consideran al sistema de control no permite la corrección oportuna de desviaciones.

## ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA - TRUJILLO

**Tabla n° 15.** ¿Cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuados?

1. ¿Cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuados?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	29	93.5%
2. A veces	2	6.5%
3. Nunca	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 15.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 15, el 94% de los vendedores de la fuerza de ventas cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuado, mientras que solo el 6% indica lo contrario

**Tabla n° 16.** ¿El tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña?

2. ¿El tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	7	22.6%
2. A veces	0	0.0%
3. Nunca	24	77.4%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 16.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 16, el 23% de los vendedores de la fuerza de ventas cuentan con el tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña, mientras que la mayoría un 77% no contó con el tiempo óptimo.

**Tabla n° 17.** ¿Hace uso racional de los recursos?

3. ¿Hace uso racional de los recursos?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	25	80.6%
2. A veces	6	19.4%
3. Nunca	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



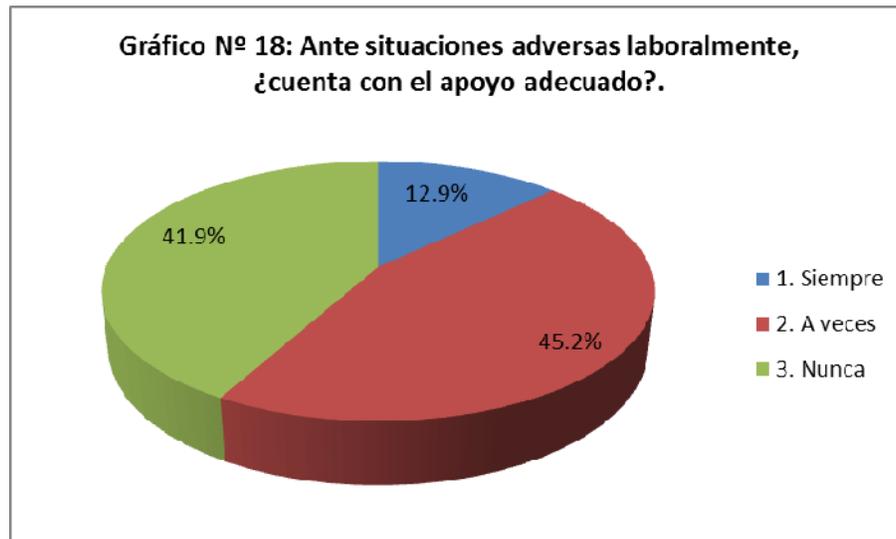
**Fuente:** Tabla n° 17.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 17, el 81% de los vendedores de la fuerza de ventas si hace uso racional de los recursos de la empresa, mientras que solo un 19% no hace uso racional de los recursos.

**Tabla n° 18.** Ante situaciones adversas laboralmente, ¿cuenta con el apoyo adecuado?

4. Ante situaciones adversas laboralmente, ¿cuenta con el apoyo adecuado?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	4	12.9%
2. A veces	14	45.2%
3. Nunca	13	41.9%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



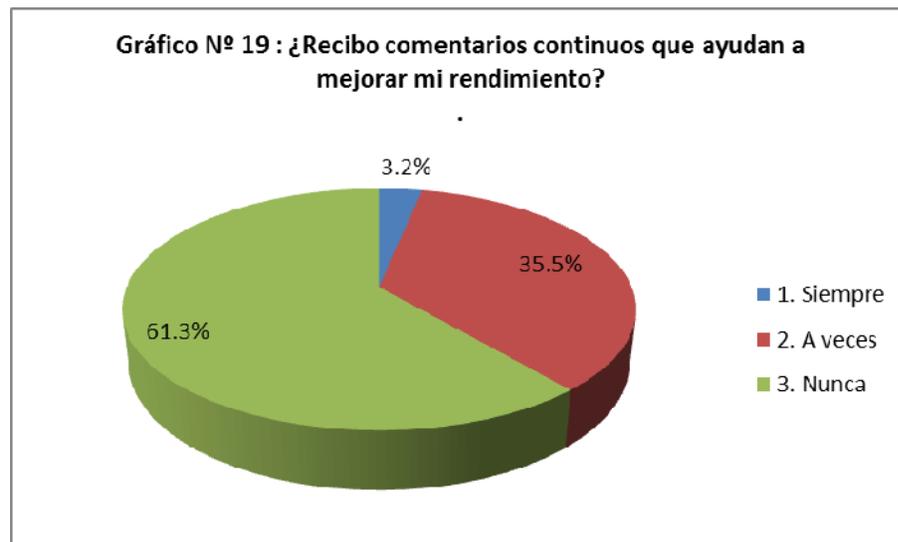
**Fuente:** Tabla n° 18.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 18, el 13% de los vendedores de la fuerza de ventas no cuenta con el apoyo adecuado en situaciones adversas mientras que el 87% indica todo lo contrario.

**Tabla n° 19.** ¿Recibo comentarios continuos que ayudan a mejorar mi rendimiento?

5. ¿Recibo comentarios continuos que ayudan a mejorar mi rendimiento?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	1	3.2%
2. A veces	11	35.5%
3. Nunca	19	61.3%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 19.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 19, el 3% de los vendedores de la fuerza de ventas recibe comentarios continuos que ayudan a mejorar sus rendimiento, mientras que un 96% no recibe comentarios.

**Tabla n° 20.** ¿Cumple con los objetivos mensuales?

6. ¿Cumple con los objetivos mensuales?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	5	16.1%
2. A veces	23	74.2%
3. Nunca	3	9.7%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 20.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 20, el 16% de los vendedores de la fuerza de ventas cumple con los objetivos mensuales de la empresa ,mientras que un 84% no las cumple.

**Tabla n° 21.** ¿Respeta los horarios de ingreso y salida?

7. ¿Respeta los horarios de ingreso y salida?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	5	16.1%
2. A veces	20	64.5%
3. Nunca	6	19.4%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



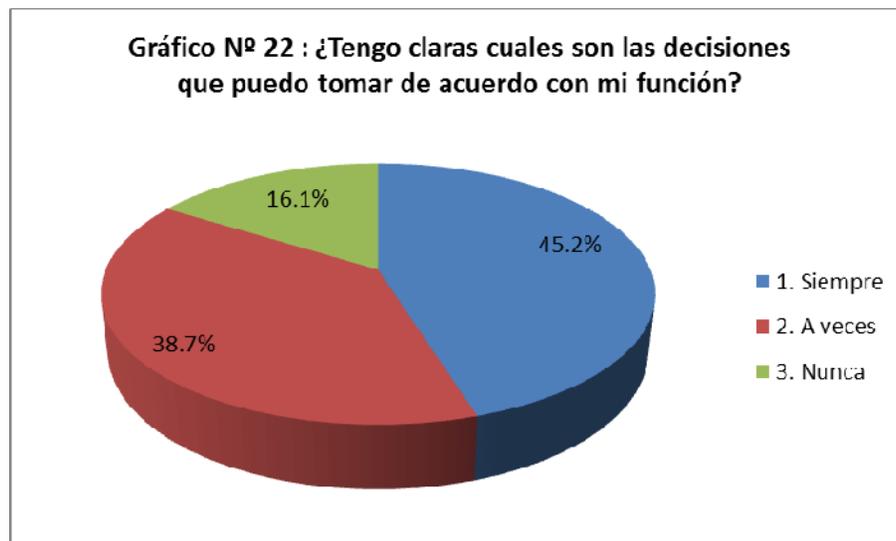
**Fuente:** Tabla n° 21.

**Interpretación:** El gráfico N° 21, permite apreciar, el 16% de los vendedores de la fuerza de ventas respeta los horarios de ingreso y salida de la empresa, mientras que el 84% no las respeta.

**Tabla n° 22.** ¿Tengo claras cuáles son las decisiones que puedo tomar de acuerdo con mi función?

8. ¿Tengo claras cuáles son las decisiones que puedo tomar de acuerdo con mi función'?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	14	45.2%
2. A veces	12	38.7%
3. Nunca	5	16.1%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 22.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 22, el 45% de los vendedores de la fuerza de ventas tiene claras las decisiones que puede tomar de acuerdo a su funciones, mientras que un 54% no tiene.

**Tabla n° 23.** ¿Tiene la capacidad para trabajar bajo presión?

9. ¿Tiene la capacidad para trabajar bajo presión?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	4	12.9%
2. A veces	21	67.7%
3. Nunca	6	19.4%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 23.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 23, el 13% de los vendedores de la fuerza de ventas tiene la capacidad para trabajar bajo presión, mientras un 87% no la tiene.

**Tabla n° 24.** ¿Los trabajadores participan en las decisiones que se toman en su área?

10. ¿Los trabajadores participan en las decisiones que se toman en su área?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	4	12.9%
2. A veces	8	25.8%
3. Nunca	19	61.3%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 24.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 24, el 13% de los vendedores de la fuerza de ventas participa en las decisiones que se toman en su área, mientras que un 87% no participa .

**Tabla n° 25.** ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?

11. ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	N° de Vendedores	%
1. Siempre	3	9.7%
2. A veces	11	35.5%
3. Nunca	17	54.8%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



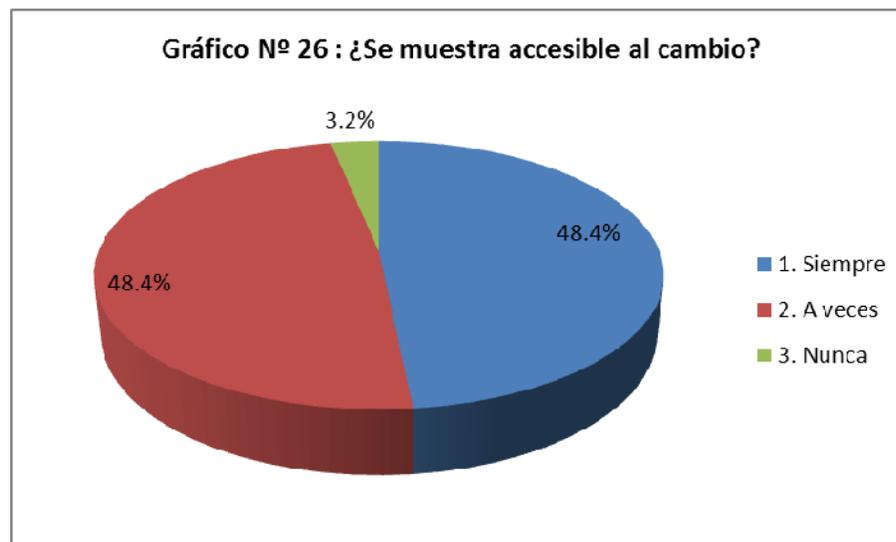
**Fuente:** Tabla n° 25.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 25, el 10% de los vendedores de la fuerza de ventas muestra nuevas ideas para mejorar los procesos, mientras que un 85% no muestra ideas para mejorar los procesos.

**Tabla n° 26.** ¿Se muestra accesible al cambio?

12. ¿Se muestra accesible al cambio?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	15	48.4%
2. A veces	15	48.4%
3. Nunca	1	3.2%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 26.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 26, el 48% de los vendedores de la fuerza de ventas se muestra accesible al cambio, mientras que un 51% no.

**Tabla n° 27.** ¿Tiene capacidad para resolver problemas?

13- ¿Tiene capacidad para resolver problemas?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	10	32.3%
2. A veces	21	67.7%
3. Nunca		0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



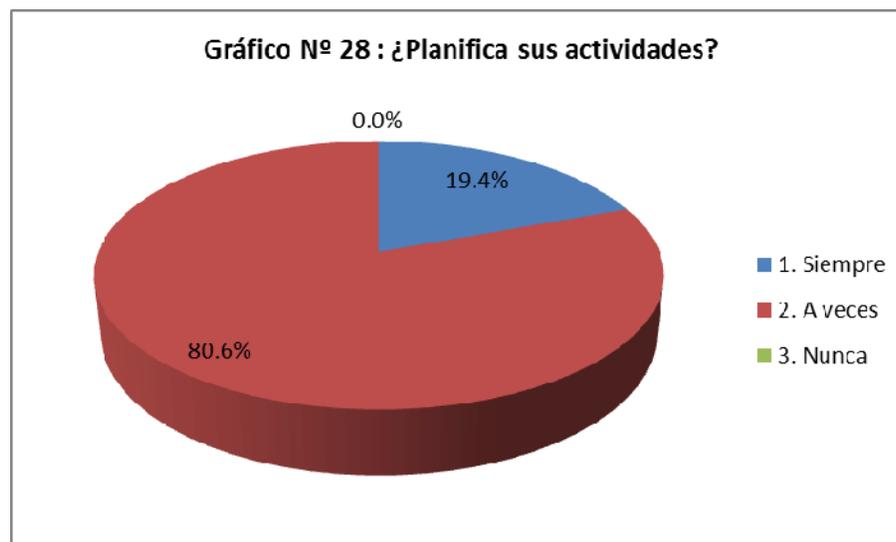
**Fuente:** Tabla n° 27.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 27, el 32% de los vendedores de la fuerza de ventas tiene la capacidad para resolver problemas, mientras que un 68% indica todo lo contrario.

**Tabla n° 28.** ¿Planifica sus actividades?

14- ¿Planifica sus actividades?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	6	19.4%
2. A veces	25	80.6%
3. Nunca	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 28.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 28, el 19% de los vendedores de la fuerza de ventas planifican sus actividades, sin embargo un 81% no lo hace.

**Tabla n° 29.** ¿Siente que su organización actúa rápidamente?

14. ¿Siente que su organización actúa rápidamente?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	3	9.7%
2. A veces	20	64.5%
3. Nunca	8	25.8%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 29.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 15, el 10% de los vendedores de la fuerza de ventas siente que la organización actúa rápidamente, mientras que un 91% no siente que actúa rápidamente.

**Tabla n° 30.** ¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?

15. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	25	80.6%
2. A veces	6	19.4%
3. Nunca		0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



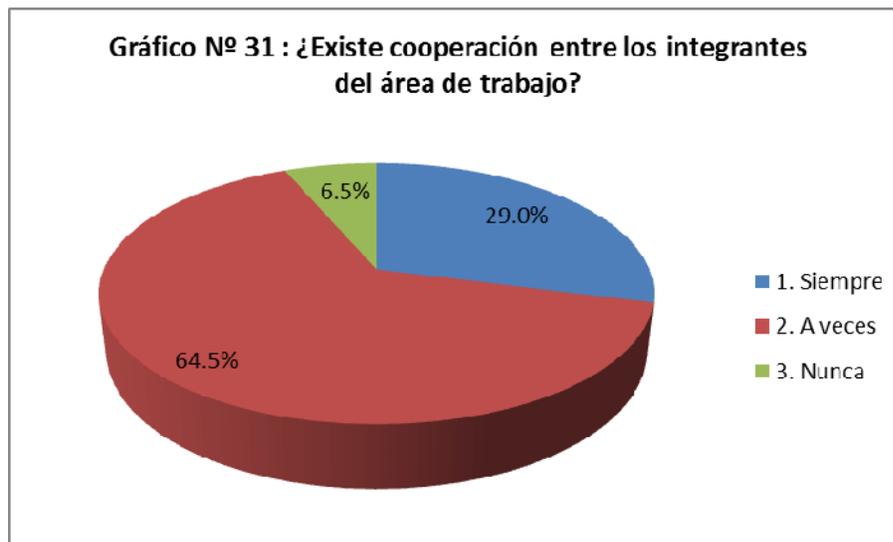
**Fuente:** Tabla n° 30.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 16, el 81% de los vendedores de la fuerza de ventas si mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros, mientras que un 19% no las mantiene.

**Tabla n° 31.** ¿Existe cooperación entre los integrantes del área de trabajo?

16. ¿Existe cooperación entre los integrantes del área de trabajo?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	9	29.0%
2. A veces	20	64.5%
3. Nunca	2	6.5%
TOTAL	31	100.0%

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



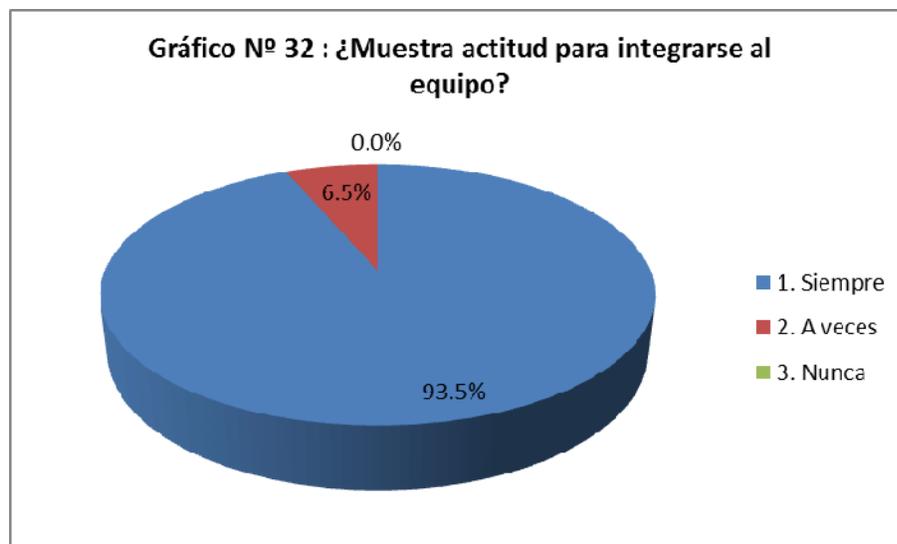
**Fuente:** Tabla n° 31.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 31, el 29% de los vendedores de la fuerza de ventas cuenta con la cooperación entre los integrantes del área de trabajo, mientras que un 71% no.

**Tabla n° 32.** ¿Muestra actitud para integrarse al equipo?

18- ¿Muestra actitud para integrarse al equipo?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	29	93.5%
2. A veces	2	6.5%
3. Nunca	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



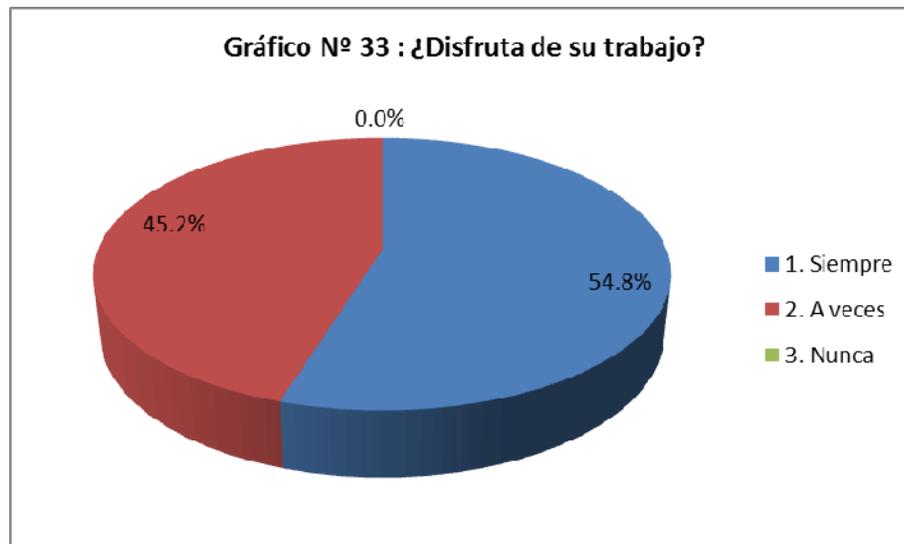
**Fuente:** Tabla n° 32.

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 18, un 94% de los vendedores de la fuerza de ventas muestra actitud para integrarse al equipo mientras un 6% indica todo lo contrario.

**Tabla n° 33.** ¿Disfruto de mi trabajo?

19- ¿Disfruto de mi trabajo?	N° de Vendedores	%
1. Siempre	17	54.8%
2. A veces	14	45.2%
3. Nunca	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados Encuesta 2: Desempeño Fuerza de Ventas



**Fuente:** Tabla n° 33.

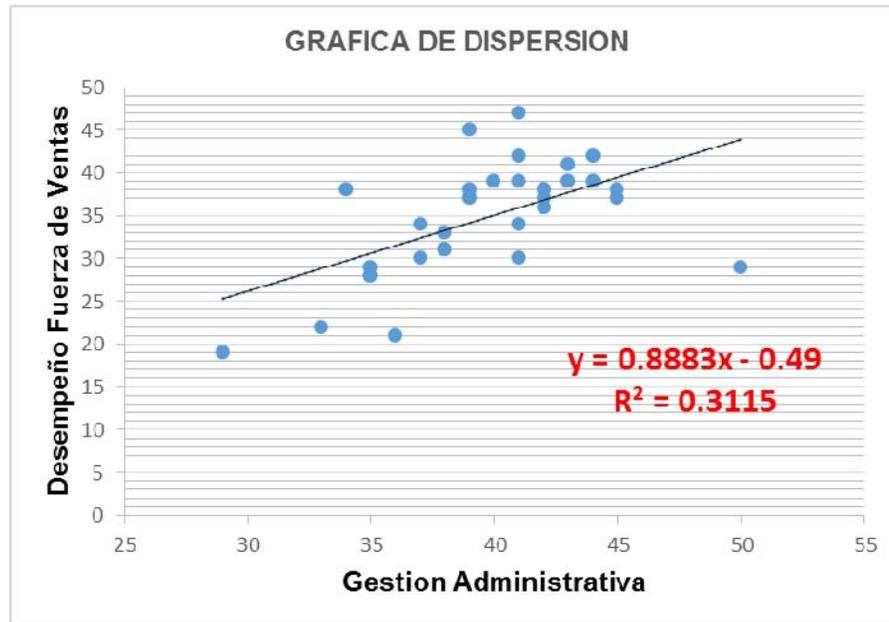
**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 19, el 55% de los vendedores de la fuerza de ventas disfruta de su trabajo en la organización ,mientras que el 45% no lo disfruta.

**Tabla n° 34:** Relación de Gestión Administrativa y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016

ANÁLISIS DE REGRESIÓN				
Gestión Administrativa	Desempeño de la FFVV	Métodos de Mínimos Cuadrados		
X	Y	XY	X2	Y2
29	19	551	841	361
36	21	756	1296	441
33	22	726	1089	484
37	34	1258	1369	1156
35	28	980	1225	784
35	29	1015	1225	841
37	30	1110	1369	900
38	31	1178	1444	961
50	29	1450	2500	841
38	33	1254	1444	1089
38	31	1178	1444	961
34	38	1292	1156	1444
42	36	1512	1764	1296
39	38	1482	1521	1444
41	30	1230	1681	900
39	37	1443	1521	1369
41	34	1394	1681	1156
42	37	1554	1764	1369
41	39	1599	1681	1521
43	39	1677	1849	1521
42	38	1596	1764	1444
42	38	1596	1764	1444
45	37	1665	2025	1369
44	42	1848	1936	1764
41	42	1722	1681	1764
44	39	1716	1936	1521
40	39	1560	1600	1521
45	38	1710	2025	1444
43	41	1763	1849	1681
41	47	1927	1681	2209
39	45	1755	1521	2025

Fuente: Matriz de resultados Encuesta N° 1 y N° 2  
Gest. Adm. y Desempeño Fuerza de Ventas

**Gráfico n° 34:** Gráfica de Dispersión: Relación entre desempeño de la fuerza de ventas y la Gestión administrativa de Química Suiza 2016.



Fuente:Tabla # 34

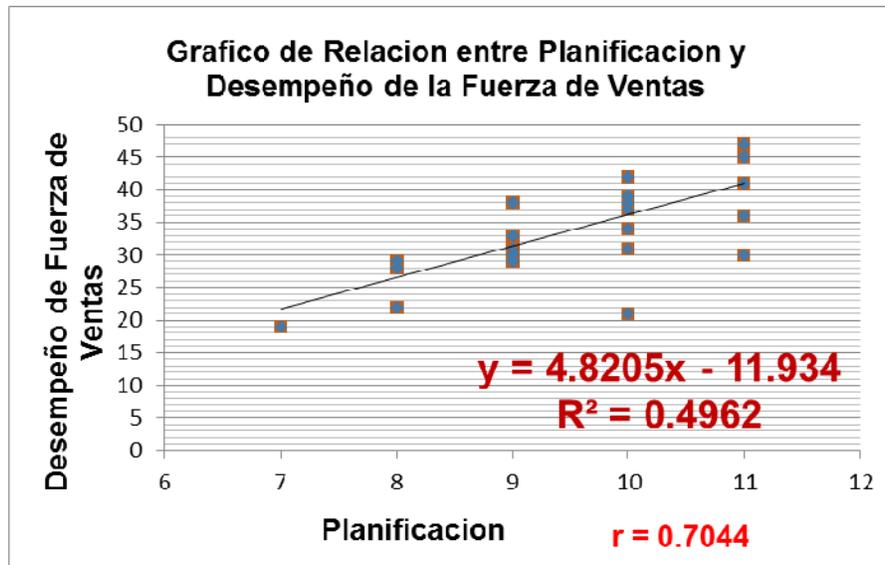
**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 34, se observa una tendencia positiva moderada, por lo tanto entre ambas variables no existe una relación significativa.

**Tabla n° 35:** Relación entre Planificación y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016

<b>Relación entre Planificación y Desempeño</b>	
<b>Planificación</b>	<b>Desempeño</b>
7	19
10	21
8	22
10	34
8	28
8	29
9	30
9	31
9	29
9	33
10	31
9	38
11	36
10	38
11	30
10	37
10	34
10	37
10	39
10	39
10	38
10	38
10	37
10	42
10	42
10	39
10	39
10	38
11	41
11	47
11	45

Fuente: Matriz de Planificación y Desempeño Fuerza de Ventas

**Gráfico n° 35:** Gráfico de relación entre planificación y desempeño de la fuerza de ventas



Fuente: Tabla # 35

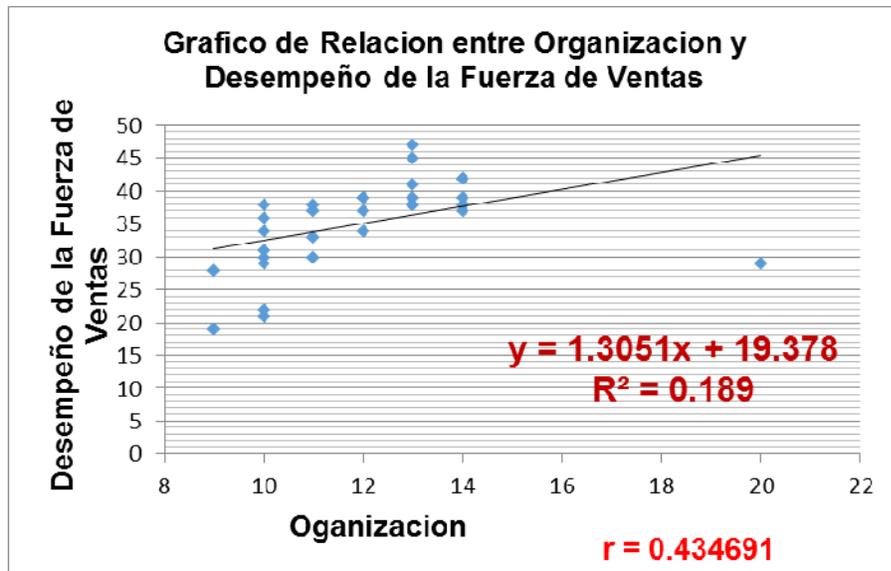
**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 35, se observa que entre la Planificación y el Desempeño existe una relación significativa alta positiva.

**Tabla n° 36:** Relación entre Organización y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016

<b>Relación entre Organización y Desempeño</b>	
Organización	Desempeño
9	19
10	21
10	22
10	34
9	28
10	29
10	30
10	31
20	29
11	33
10	31
10	38
10	36
11	38
11	30
11	37
12	34
12	37
12	39
13	39
13	38
14	38
14	37
14	42
14	42
14	39
12	39
13	38
13	41
13	47
13	45

Fuente: Matriz de Organización y Desempeño  
Fuerza de Ventas

**Gráfico n° 36:** Gráfico de relación entre organización y desempeño de la fuerza de ventas



Fuente: Tabla # 36

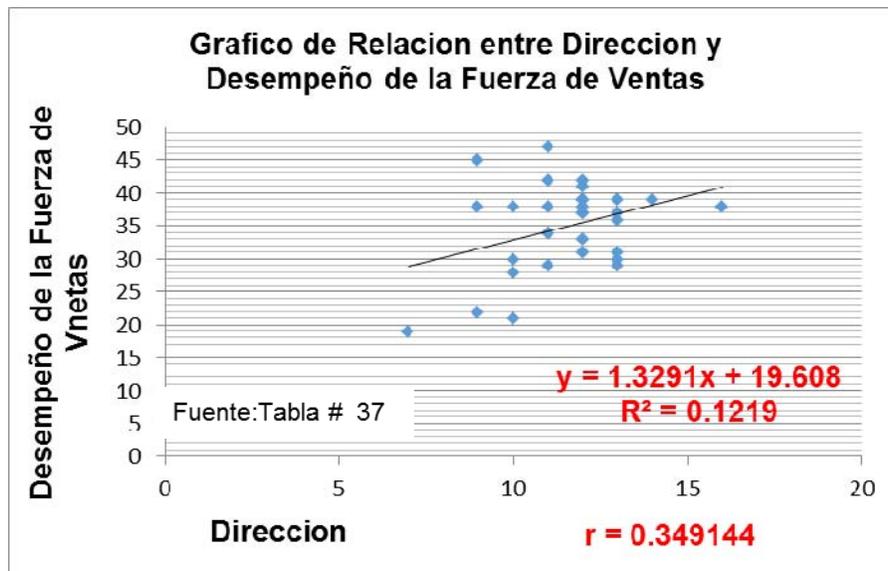
**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 36, se observa que entre la Organización y el Desempeño existe una relación baja positiva.

**Tabla n° 37:** Relación entre Dirección y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016

<b>Relación entre Dirección y Desempeño</b>	
Dirección	Desempeño
7	19
10	21
9	22
11	34
10	28
11	29
10	30
13	31
13	29
12	33
12	31
9	38
13	36
12	38
13	30
12	37
11	34
12	37
13	39
12	39
11	38
10	38
13	37
12	42
11	42
14	39
12	39
16	38
12	41
11	47
9	45

Fuente: Matriz de Dirección y Desempeño Fuerza de Ventas

**Gráfico n° 37:** Gráfico de relación entre Dirección y desempeño de la fuerza de ventas



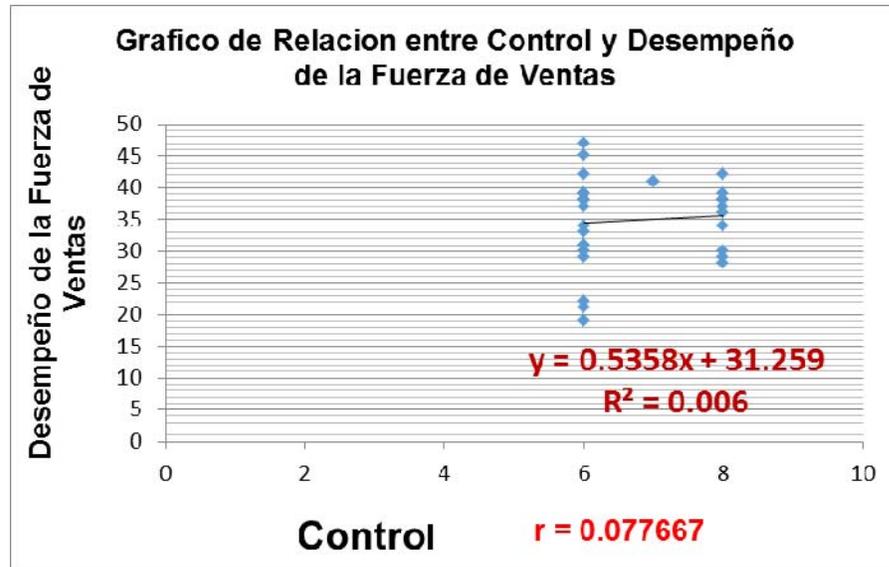
**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 37, se observa que entre la Dirección y el Desempeño existe una relación baja positiva.

**Tabla n° 38:** Relación entre Control y Desempeño de la Fuerza de ventas de Química Suiza -Trujillo 2016

<b>Relación entre Control y Desempeño</b>	
Control	Desempeño
6	19
6	21
6	22
6	34
8	28
6	29
8	30
6	31
8	29
6	33
6	31
6	38
8	36
6	38
6	30
6	37
8	34
8	37
6	39
8	39
8	38
8	38
8	37
8	42
6	42
6	39
6	39
6	38
7	41
6	47
6	45

Fuente: Matriz de Control y Desempeño  
Fuerza de Ventas

**Gráfico n° 38:** Gráfico de relación entre Control y desempeño de la fuerza de ventas



Fuente: Tabla n° 38

**Interpretación:** Según lo observado en el gráfico N° 38, se observa que entre el Control y el Desempeño existe una relación baja positiva.

## CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran que la Gestión alcanzó un nivel moderado positivo, al igual que el desempeño de la fuerza de ventas. Esto coincide con los principios de administración enunciados por Idalberto Chiavenato quien concibió que las organizaciones por sí solas no son nada, adquiriendo contenidos por el trabajo logrado de las personas que las integran, ellas son las que planean, organizan, direccionan y controlan, concordando con la conclusión, de nuestra investigación que obtuvo como resultado una relación significativa positiva solo de la dimensión Planificación, con el Desempeño de la fuerza de ventas.

La tesis del autor, Grover Oliver Quichca Torres, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, aplicada en el Instituto Superior Particular de Huamanga – Ayacucho, indica que guarda relación positiva entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I ( $\chi^2= 63.80$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ), y ( $r=90\%$ ), comparando con los resultados de nuestra investigación, en la que hemos obtenido que sólo una de las dimensiones de la gestión administrativa, la planificación, obtuvo una correlación ALTA positiva ( $r=0,7044$ ) a diferencia de las tres dimensiones restantes de la gestión administrativa en las cuales se obtuvieron correlaciones baja positiva (organización, dirección y control).

En la tesis del autor Jorge Ricardo Tisnado Ipanaque, de otra casa de estudio (UPAO) del año 2013, busca el mejoramiento de sus procesos administrativos con el fin de contribuir al desarrollo óptimo y cumplimiento de sus objetivos, para la cual utilizó la técnica de la encuesta, encontrando que existe relación entre el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir y el desempeño a través del grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año, presentando una relación positiva entre ambas variables. A diferencia de nuestro resultado, entre gestión administrativa y desempeño de la fuerza de ventas, obteniendo según la escala moderada regular, no coincidiendo con el autor de la tesis. Sin embargo, al hacer la regresión con la planificación, fue la única que obtuvo una relación significativa positiva.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

1. La relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa debe estar basada en como participan en el logro de su objetivo. Sin embargo, especialmente en la evaluación de desempeño del departamento de ventas, intervienen muchos factores externos como los económicos y de la competencia, factores internos como los mismos objetivos y definiciones importantes de su propia área en la que no son involucrados, factores personales como la propia capacidad y entrenamiento de los vendedores que lo afectan y que provoca que a pesar de un gran esfuerzo no puedan ser logrados.
2. Ante lo descrito deseamos encontrar si existe una relación de la Gestión Administrativa con el desempeño de la fuerza de ventas, para ello se elaboró el instrumento, que fue validado por expertos en el tema, y previa coordinación fue puesto en ejecución para cumplir el objetivo, obteniendo matrices de resultados de acuerdo a las tabulaciones, escalas, dispersiones y regresiones permitiéndonos obtener resultados de nuestras variables y dimensiones, posterior a ello, presentamos conclusiones, recomendaciones, siendo entregados al Representante Legal, los cuales serán puestos en práctica para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza.
3. El nivel de la gestión administrativa de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016 para la fuerza de ventas, se situó en el nivel “Regular”. Sus dimensiones, reflejaron que la planificación ha obtenido un nivel “Regular”, debido a que proyecta un 48.4% de vendedores que están de acuerdo y un 51.6% en desacuerdo. La organización y la dirección obtuvieron los mismos resultados, 35.5% de acuerdo y 64.5% en desacuerdo siendo el control el más bajo de los procesos de la gestión administrativa, con un porcentaje de 24.2% de acuerdo.
4. Con respecto al Desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016, alcanzó un nivel “Regular”.

5. Sin embargo al establecer la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016, hemos podido encontrar estadísticamente, que no existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas, con esto, no se puede afirmar que exista influencia entre ambas variables, ya que la gráfica de dispersión muestra una relación moderada positiva con un coeficiente  $R = 0.56$ .
6. Ante estos resultados obtenidos, y en busca de ir más allá de la investigación, como aporte significativo para los estudiantes, profesionales, etcétera, es que se continúa examinando cuál de las cuatro dimensiones de la gestión administrativa tienen relación directa, positiva con el desempeño, si bien es cierto que entre la Gestión administrativa y el Desempeño de la fuerza de ventas, no hay una relación significativa estadísticamente pero si podemos ver entre la dimensiones de Planificación, Organización, Dirección y Control, cuál de ellas es la que más contribuye a que el desempeño sea lo mejor que presenta.
7. Después del desarrollo y análisis de cada una de las dimensiones en estudio se procedió a establecer su relación con el desempeño, en donde descubrimos que el mayor coeficiente  $r = 0,7044$  pertenece a la planificación.

## CAPÍTULO 8: RECOMENDACIONES

1. Una buena gestión administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas, traerá más beneficios, que simplemente alcanzar objetivos y metas, se reflejarán en los logros que mantendrá en el tiempo la mejora del desempeño del vendedor. Muchas veces encontramos personal con una educación deficiente, ya sea con conocimientos mínimos o con una especialización profesional, pero sin entrenamiento previo y una gran falta de formación en temas esenciales:

- Sabemos hablar, leer, y escribir... pero no sabemos comunicarnos.
- Tenemos una buena inteligencia lógica... pero pésima inteligencia emocional.
- Logramos un cierto desarrollo de nuestra capacidad individual, pero no sabemos trabajar en equipo.
- No hemos desarrollado nuestra creatividad, ni nuestra pro actividad, ni nuestro poder de acción.
- Pretendemos tener razón, pero no sabemos cuidar nuestras relaciones.
- Decidimos y juzgamos, sin técnica ni fundamento profundo.
- Se propone al administrador:

2. Capacitar a la fuerza de ventas, supervisores y jefes de área, con un Coach especializado en el manejo de conocimientos que esté ligado a equipos comerciales, sobre todo a ventas, con capacidad de establecer relaciones interpersonales que posea características como de tener una curiosidad genuina sobre las personas, con código de ética, que incluya acuerdos de confiabilidad y estándares de conducta profesional , como el Coach: Javier Peña Vásquez de la Cía. (Asociados Training & Consulting SAC) y Desarrollo de Gestión de Negocios por el Coach :José Carreras ,ambos brindan la principal y más eficaz forma de desarrollo, tanto para el ámbito empresarial, como profesional y personal. y desarrollándolas como mínimo 2 veces al año, tomando en cuenta temas pilares

para el desarrollo de un buen desempeño como: Calidad Total, Integración, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Romper Paradigmas para el Éxito Comercial, Alineamiento de Objetivos; comprobado beneficios en el desempeño y la productividad, en el desarrollo de los colaboradores ,el aprendizaje ,las relaciones, la calidad de vida en el centro de trabajo, la creatividad, el uso de las habilidades y recursos, la capacidad de respuesta, etc.

3. Establecer una relación a puerta abierta, que logra el acercamiento a cada uno de los miembros del equipo, dando un constante feedback sintiendo que pueden alcanzar las metas con iniciativas propias.
4. Permitir la estrecha relación con cada uno de los colaboradores, generando reuniones de integración quincenalmente, a fin de que se intercambien experiencias y se conozca un poco más de la personalidad de los miembros de la organización, como un proceso de aprendizaje mutuo; agendando y formulando minutas de recordatorio con fechas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos trazados, tanto personales como de equipo.
5. Programar capacitaciones para los jefes de área, con el que aprendan a relacionarse y gestionar de la mejor forma el grupo humano.
6. Solicitar a la gerencia regional la plaza de un supervisor adicional, para mejorar el control del desempeño de la fuerza de ventas, brindando soluciones oportunas a inconvenientes que se presenten en la gestión.

Se propone al supervisor de ventas:

7. Solicitar al equipo de ventas, con antelación que preparen ideas, y soluciones, al brindar la confianza a los colaboradores, organizando lluvia de ideas, donde cada uno de ellos pueda exponerlas y defender su propuesta, ante el grupo de colaboradores, este sencillo ejercicio permitirá reconocer que tipo de aptitudes tienen los colaboradores, desde la concepción de ideas, hasta la exposición ante el grupo humano, sirviendo esto para evaluarlos, y así se sentirán que forma parte de ella y su implicación será mayor.

8. Instaurar políticas de reconocimiento de los logros de los colaboradores, no solamente en términos remunerativos (salarios) o verbalmente expresando frases como “En la empresa estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”. Frases, ideas, opiniones y sugerencias se debe tomar en cuenta, de esta manera se sentirán integrados y reconocidos, con diplomas personalizados, por ejemplo: Mejor vendedor del mes o Excelente ratio de cobertura y morosidad (bimensual o trimestral).

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). “5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”. (pp. 221-222). Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Basile Account, A. (2016). “¿Cómo Gestionar a las Personas?” *Business*, (pp. 58-59).
- Bedoya Sanchez, E. E. (2003). “La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en empresas competitivas”. Lima- Perú.
- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2014). “Gestión de la fuerza de Ventas y Equipos Comerciales”. (pp.18-23-41). Madrid: CEP S.L.
- Chiavenato, I. (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición”. México: Edamsa Impresiones S.A.
- Chiavenato, I. (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). “Gestión del Talento Humano”. (pp. 1-6-9-35). México: McGrawHill.
- Cortez Casanova, M. D. (2011). Recuperado de:  
[181.198.77.140:8080/bitstream/.../154/2/162%20ARTÍCULO%20CIENTÍFICO.pdf](http://181.198.77.140:8080/bitstream/.../154/2/162%20ARTÍCULO%20CIENTÍFICO.pdf)  
<http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/154/2/162%20ART%C3%8DCULO%20CIENT%C3%8DFICO.pdf>
- Gil Alvarado, M. P. (2003). “Evaluación de la Gestión Administrativa de la División de Contribuyentes Especiales de la Región Centro Occidental”. Venezuela.
- Griffin , R., & Moorhead, G. (2010). “Comportamiento Organizacional Gestión de personas y organizaciones”. México: Artgraph.
- Griffin W, R. (2010). “Comportamiento Organizacional Gestión de Personal y Organizaciones”. (pp. 145-147). México: Artgraph.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). “Comportamiento Organizacional Gestión de Personas y Organizaciones”. (pp. 146-426). México: Artgraph.
- Quichca Torres, G. O. (2012). “Relación entre Calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 del Instituto Superior Particular La Pontificia, de Huamanga Ayacucho”. Ayacucho, Huamanga, Perú.

- Ramírez García, J. R., & García García, S. (19 de Enero de 2006). Recuperado de:  
[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf).
- Ronda, C., & Boluda, K. (2006). *“Efectos del Control del Comportamiento en el desempeño del vendedor. La Visión del jefe de equipo de ventas”*. Valencia.
- Ronda, C., & Boluda, K. (2008). *“Efectos del Control del Comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del Jefe de Equipo de Ventas”*. (pp. 135-142). Valencia: Estema.
- Tisnado Ipanaque, J. R. (2013). *“Mejoramiento en los Procesos Administrativos de la Ugel N° 1 el Porvenir que contribuya al Desarrollo Educativo de su jurisdicción en el año 2013. Trujillo”*. Trujillo, Perú.
- Villarroel Solórzano, C., & Costales Montenegro, R. (2016). *“Gestión Administrativa como herramienta en el Desempeño del Talento Humano en el Sistema de Salud de Riobamba-Ecuador”*. Caribeña de Ciencias Sociales, 32.

## ANEXOS

### MARCO INSTITUCIONAL

- Razón Social de la Empresa: Química Suiza S.A / QUICORP
- RUC: 20100085225
- Gerente General: Adolfo Balanzky
- Representante Legal (Oficina Trujillo): Jorge Ocaña Echegaray.

Historia: La empresa en la que se realiza la investigación tiene como razón social Química Suiza S.A. dedica sus operaciones comerciales con más de 7 décadas como líder en la representación, importación, fabricación, mercadeo, logística, distribución y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores industrial, agrícola y de construcción, especialistas en lograr el crecimiento de los negocios para cada una de sus representadas gracias al área comercial y su amplia red de distribución a nivel nacional y regional proporcionando alta tecnología; así como la asesoría de profesionales especializados. La diversificación de los negocios hace que Química Suiza S.A sea una organización muy estable y con muchas posibilidades de crecimiento.

Quicorp Intercambia comercio y tecnología en América Latina a través de: Perú, Química Suiza; Ecuador, Quifatex; Colombia, Quideca; Bolivia, Quimiza; Venezuela, Química Suiza Industrial Caribe (República Dominicana) y Química Suiza Industrial (QSI) en toda la región.

A nivel nacional: cuentan con oficinas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Huancayo, Iquitos y Lima.

**Figura 1: Oficinas Química Suiza en Sud América**



En el campo de la distribución y servicios logísticos, la empresa tiene como objetivo, mantenerse como la primera del mercado, al ofrecer productos de alta calidad, al menor costo posible y con la logística más competitiva.

Hoy Química Suiza, se encuentra abocada a continuar su expresión, mientras intensifica permanentes proyectos destinados al aumento de la eficiencia y mejora continua de sus servicios.

Son especialistas en comercializar marcas de empresas representados y/o marcas propias en las categorías de consumo.

- ✓ Alimentos y bebidas.
- ✓ Cosméticos.
- ✓ Cuidado Personal.
- ✓ Cuidado del hogar.
- ✓ Fragancias.
- ✓ Útiles de escritorio

**Figura 2: Proceso Logístico Química Suiza - Perú**



## **UBICACIÓN**

QUÍMICA SUIZA S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Trujillo, departamento de la Libertad en la ciudad de Trujillo, avenida Teodoro Valcárcel # 496. Urbanización primavera.

## **MISIÓN**

Ser una empresa internacional, enfocada a brindar soluciones confiables e innovadoras en los sectores de salud, consumo, agro veterinario e industriales; generando valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo al bienestar de la sociedad.

## **VISIÓN**

Tener un conjunto de empresas internacionales, en los sectores y países donde participen, especialistas en el desarrollo y la comercialización de productos de calidad y éxito. Siempre buscando mantener el liderazgo comercial, técnico y científico.

## **VALORES**

### **COMPROMISO.**

Cumplimos con nuestras obligaciones y compromisos.

Comercializamos productos y servicios de calidad en beneficio de nuestros clientes y consumidores.

Perseveramos en el logro de resultados generando valor.

### **INNOVACIÓN.**

Motivamos la creatividad y la mejora permanente.

Incorporamos avances tecnológicos y mejores prácticas.

### **INTEGRIDAD.**

Basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza.

Promovemos orden, puntualidad y disciplina.

### **RESPECTO.**

Tratamos a las personas con dignidad y consideración.

Actuamos con responsabilidad social y ambiental

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:**

El proceso de reclutamiento y selección se orienta a la captación de aquellos empleados más acordes con el perfil y necesidades de la compañía y será coherente con las competencias técnicas y genéricas establecidas en los puestos tipo de los modelos de competencias de Química Suiza SA.

La selección se realiza a través de dos medios:

- ✓ Convocatorias internas: correos electrónicos enviados a todo el personal.
- ✓ Convocatorias externas: Básicamente se refieren a 4 tipos de puestos:
  1. Posiciones para cubrir con perfiles que requieren experiencia: Se inicia un proceso de selección externa, cuando una posición que requiere experiencia queda vacante y no ha sido posible su cobertura a través de Promoción / Movilidad Interna.
  2. Posiciones que requieren Títulos Superiores / Titulaciones de Técnicos Medios.
  3. Posiciones de carácter administrativo / operativo: secretarias, administrativos, Operarios.
  4. Nuevos Profesionales.

Los postulantes pueden ingresar sus CV (modelo Química Suiza SA) a través de la Web Química Suiza .com.pe / QUICORP y son incluidos en la base de candidatos que se utiliza para convocar los procesos de selección, según los perfiles que estén buscando en ese momento.

Los postulantes deben aprobar los Test Psicotécnicos, Test de personalidad y examen de inglés de acuerdo al perfil del puesto para luego pasar a la entrevista final con el Jefe de Oficina/ Gerente Región. Luego de la entrevista, deben pasar un examen médico para declararse apto al puesto.

### **Programa Prácticas en Empresas:**

Química Suiza - Trujillo mantiene un programa anual de prácticas Pre-profesionales, en la que ofrece a los estudiantes que se encuentra finalizando la carrera profesional, sus primeros contactos con la realidad profesional.

Al término del período de Prácticas Pre-Profesionales se realiza una evaluación del desempeño del practicante, en dicha evaluación se debe reflejar su

desarrollo en el área asignada, así como su adaptación a la empresa y las Competencias tanto Genéricas como Técnicas observadas. La presente evaluación deberá ser cumplimentada por el personal a quien se le delega la responsabilidad de supervisar al practicante.

Búsqueda de empleos en la Web.

**Figura 3: Convocatorias vía Web.**



## Ventas

Llegan a todo el territorio nacional a través de nuestros 3 centros de distribución ubicados en Chiclayo (Región Norte), Lima (Centro y Oriente) y Arequipa (Región Sur).

Indicadores:

- Facturación anual: US\$ 422 MM.
- Colaboradores: 594 a nivel nacional.
- Oficina Trujillo 54
- Cartera de clientes: 8,000 países.
- Posición IMS: primer lugar.
- Infraestructura: 7 oficinas, 3 centros de distribución con 30,000 m2.
- Categorías de productos: farmacéuticos, hogar, cuidado personal, vinos, útiles de oficina, gourmet, alimenticios, golosinas, belleza.
- SKU's manejados: 12,000.
- Pedidos atendidos por mes: 40,000.
- Unidades atendidas por mes: 11'000,000.

## Cobertura

### Salud

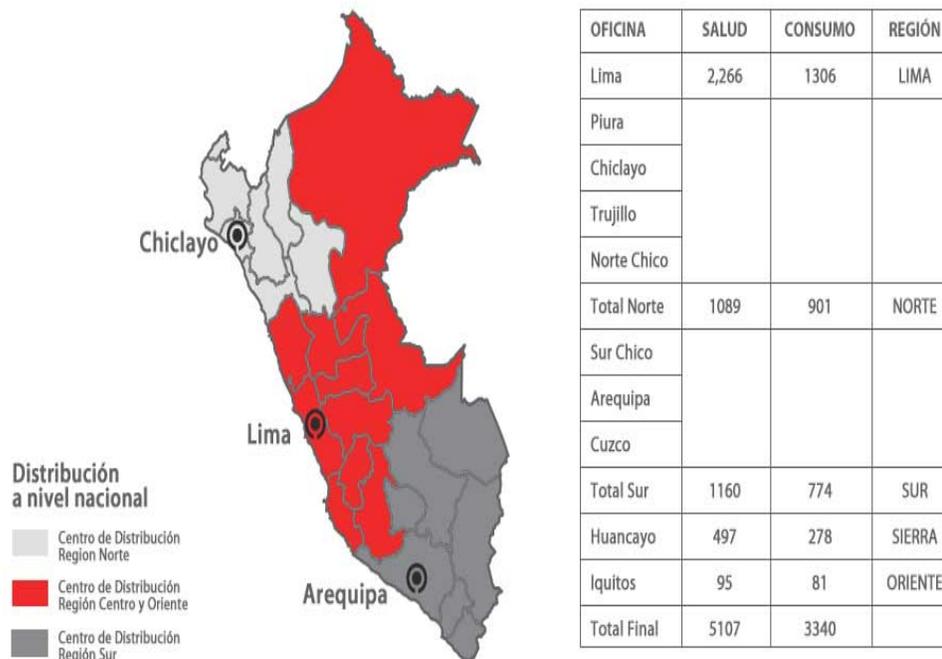
El único distribuidor con llegada directa a todo el territorio peruano atendiendo a las farmacias independientes. Nuestro enfoque de negocio y estructura de ventas nos permite manejar una estrategia dual asegurando la cobertura y el volumen a nuestras empresas representadas.

Cubren el territorio a nivel nacional, atendiendo a todos los segmentos y canales de comercialización para productos de salud.

### Consumo

Su cobertura horizontal a nivel nacional a través de socios estratégicos que realizan la sub distribución directa de sus líneas propias y de las líneas que representan.

**Figura 4 : Oficinas y centros de distribución Química Suiza - Perú**



### **Servicios:**

#### Abastecimiento y Planificación

- Especialistas en el servicio de abastecimiento y planificación de mercadería, maximizando la disponibilidad de los productos y manteniendo niveles óptimos de inventario al menor costo.
- Administran la demanda, realizan compras locales, hacen la planificación de suministros y brindan el servicio de comercio exterior para las líneas que lo requieran y para otras empresas que deseen contar con estos servicios.

### **Trade Marketing**

- Especialistas en servicios de Trade Marketing.
- Potenciando el alcance de venta y la exhibición de nuestros productos pues cuentan con un equipo de profesionales que garantizan el éxito y rentabilidad de cada proyecto.
- Brindan a sus representadas soluciones inteligentes enfocadas en las necesidades de cada canal.
- Llegan a los diferentes canales de salud y consumo.

### **Contact Center**

- Tele ventas, Tele atención y Tele gestión a todas las empresas representadas brindando atención oportuna y eficiente.
- Fidelización de clientes a través del CRM (Customer Relationship Management) SAP. Están alineados a las exigencias del mercado en temas de innovación para cumplir con todas las expectativas de sus clientes.
- Gestión de las relaciones con clientes y pacientes crónicos en los distintos Programas de Apoyo a Pacientes, los mismos que son promocionados por los laboratorios cuya representación administran.

### **Canales de Comercialización**

Cuentan con la experiencia y el máximo conocimiento del mercado de salud y consumo, lo cual nos permite llegar a todos los segmentos de manera especializada. En cada uno de estos canales y negocios ofrecen mucho más que distribución.

Brindan servicios de valor agregado, diseñados y pensados para cubrir al máximo las expectativas de sus socios comerciales.

Para salud, contamos con los servicios de auditoría de mercado, diseño de estrategias y campañas en el punto de venta, módulos CRM, programas de adherencia para pacientes crónicos, programas de fidelización, merchandising, outsourcing de visita médica y de promociones en el punto de venta.

Para consumo, realizamos actividades de distribución, mercadeo, logística, producción y back office según los requerimientos de nuestras representadas.

### **SALUD - Canal Farmacias**

Canal de venta directa a negocios con registro de botica, farmacia y droguería.

Cobertura nacional, atención presencial y telefónica a nivel nacional.

Cartera total de 5,000 clientes dentro del territorio nacional.

Equipo propio de fuerza de ventas con headcount especializado, dotado con herramientas tecnológicas para un óptimo servicio y atención inmediata a los clientes.

### **SALUD - Canal Cadenas de Farmacias**

Canal atendido por KAMS especialistas, los que cuentan con un perfil comercial moderno para interactuar con los clientes, asegurando un estándar de calidad en la atención sobre el promedio del mercado.

Equipo comercial que cuenta con herramientas tecnológicas de vanguardia y es capacitado constantemente en las últimas tendencias de comercialización y negociación. Atiende al 100% de las cadenas de farmacias registradas a nivel nacional.

### **SALUD - Canal Institucional**

Atiende tanto a clientes estatales como a las clínicas privadas, alcanzando ventas anuales mayores a 55 millones de dólares.

Este canal es el proveedor más importante de las clínicas proporcionándoles aproximadamente entre el 25 y 30% de los medicamentos que compran.

Son el sexto proveedor de medicamentos en el sector estatal.

Los clientes son atendidos a nivel nacional por un equipo de ventas y administrativo

especializado.

Cubren todos los hospitales y entidades de salud del país a través de las Regiones y Dirección de Salud, hospitales de Es Salud y hospitales de la red Es Salud.

Cubren todas las clínicas privadas del Perú con nuestra fuerza de ventas de instituciones y nuestra cartera de detallistas.

### **CONSUMO - Canal Autoservicios**

Dentro del retail moderno atienden a los siguientes canales: supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y tiendas especializadas.

Canal atendido por KAMs especialistas en categorías, expertos en los canales modernos, que desarrollan la gestión y negociación con los clientes.

Implementación de actividades promocionales, codificación de productos nuevos, variaciones de precios, entre otros.

Manejo integral del negocio en estos canales, de manera enfocada y diferenciada en la parte de Gestión Comercial, Gestión de Abastecimiento, Gestión de Cobranza y Gestión de Tienda (Venta y Trade Marketing), permitiendo que nuestras representadas puedan enfocarse en su core business.

### **CONSUMO - Canal Mayoristas**

Atiende a todos los mercados mayoristas colocando los productos de las diferentes líneas de consumo que representamos.

Fuerza de ventas especializada que atiende a los clientes del mercado mayorista a nivel nacional.

Atiende comercialmente las categorías de: abarrotes, perfumería, artículos para bebés, útiles de escritorio, golosinas, licorerías, minimarkets, limpieza del hogar y súper mayorista cash and carry.

### **CONSUMO - Canal Subdistribuidores**

Cobertura horizontal a nivel nacional atendiendo a bodegas, mercados y otros.

Más de 200 sub distribuidores a nivel nacional, llegando así a más de 100,000 clientes.

### **CONSUMO - Canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías, clubes, bares y discotecas)**

Canal especializado en Alimentos & Bebidas (café, vinos & licores, Tacama, Starkist

y Maruchan) a nivel nacional que atiende a los siguientes clientes:

#### HORECA

Sub Distribuidores HORECA

Mayoristas licoreros

Empresas

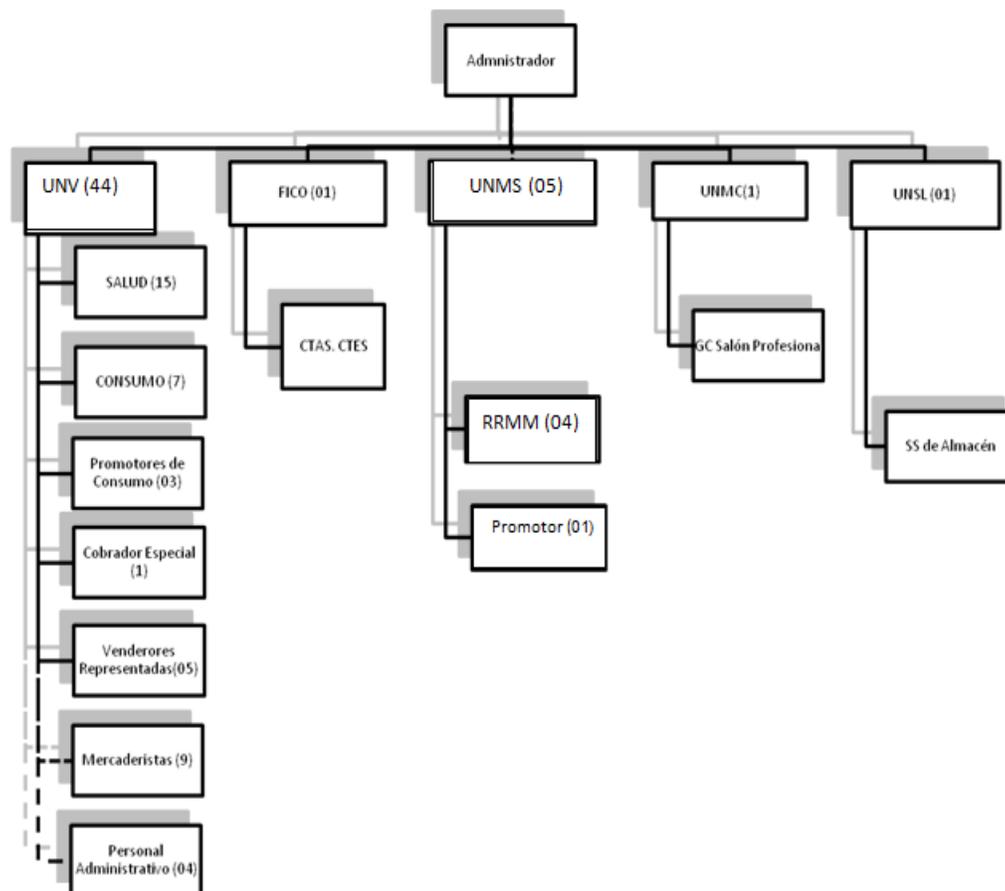
Fuerza de ventas especializada por gestores comerciales que visitan u asesoran a nuestros clientes.

#### **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Actualmente Química Suiza Trujillo, está pasando por una alta rotación de personal, y baja integración del equipo de dicha oficina, motivo que conlleva a no alcanzar los objetivos planteados mensualmente y no cubrir con las metas trazadas en el tiempo trazado, no alcanzando los niveles óptimos de morosidad en la cartera de clientes actualmente manejada, descontento de varias de las líneas que representan (propias y de co-distribución), por el deficiente servicio de venta y post venta brindando a los clientes. Por ello el análisis de la relación de la gestión administrativa en el desempeño de la Fuerza de Ventas de la oficina Trujillo. Las causas de la alta rotación también se ha presentado en los supervisores de ventas, por lo cual se puede deducir que las condiciones de trabajo no están siendo las más adecuadas, ya que la falta de supervisión de la jefatura y el uso de políticas inadecuadas en la organización pueden causar escasa integración del nuevo personal al equipo de trabajo.

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 5: Organigrama Química Suiza - Trujillo



Química Suiza cuenta con cuatro unidades de negocio:

Unidad de Negocio Ventas

Unidad de Negocio Marketing Salud

Unidad de Negocio Marketing Consumo

Unidad de Negocio Servicios Logísticos

FICO: define al área de apoyo de Finanzas y Contabilidad de la empresa.

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Prestigio como empresa líder en distribución, fabricación y mercadeo.
- Recurso humano calificado.
- Mejora continua de procesos.
- Manejo de distribución a canales exclusivos.

### **Oportunidades**

- Apertura e incremento de ventas en nuevas plazas.
- Ingreso de nuevas líneas consumo / salud.
- Incrementar el número de clientes farmacias, mayoristas y sub distribuidores

### **Debilidades**

- Red de distribución a nivel regional deficiente.
- Entrega de mercadería en mal estado, por parte de terceros.
- Líneas de consumo masivo limitadas.
- Alta rotación de personal.

### **Amenazas**

- Realizar mayor volumen de ventas en las cadenas propias farmacéuticas minimizando la cobertura
- Pérdida de distribución exclusiva de representadas (Reducción de margen en venta de competidores).
- Falsificación y contrabando de productos de nuestras diferentes representadas
- Desabastecimiento de productos de alta rotación.
- Perder la fidelidad de los clientes.

En este análisis FODA, podemos destacar que Química Suiza SA, es una prestigiosa empresa, reconocida en el país por su excelente manejo de distribución, con constantes mejoras en sus procesos, buscando mejoras continuas en ello. Pero con la amenaza de perder la fidelidad de los clientes, por la alta rotación del personal en la oficina Trujillo, conllevando a no cumplir con el forecast, proyectado, por el incumplimiento de objetivos.

ANEXOS

“Relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño de la Fuerza  
ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el Primer Semestre del año  
2016”

Planteamiento del Problema	Objetivo	Hipótesis	Variabes e Indicadores	Muestra	Diseño	Instrumento	Estadística
¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza Trujillo, 2016?	Objetivo General: Determinar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016.	Existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Química Suiza sede Trujillo.	Variabre 1 Gestión Administrativa -Planificación -Organización -Dirección -Control	Población Muestral 31 Vendedores	Método: Descriptivo  Nivel de Investigación: Descriptivo  Diseño: Descriptivo Correlacional  El Diseño se programa de la siguiente manera   Donde M es muestra, O es observaciones en cada variable y r posible correlaciones	Cuestionario para evaluación de desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza  Cuestionario para medir la gestión administrativa en la empresa Química Suiza	
	Objetivos Específicos 1. Identificar el nivel de la gestión administrativa de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016  2. Identificar el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016  3. Proponer lineamientos técnicos para mejorar la gestión administrativa y el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza Trujillo en el año 2016		Variabre 2 -Desempeño de la fuerza de ventas  Habilidades técnicas, Calidad de trabajo, Orientación a resultados, Responsabilidad, Diligencia, Iniciativa y criterio, Organización, Relaciones de trabajo, Trabajo en equipo.				

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

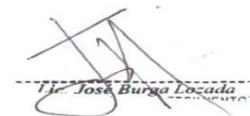
<b>Título de la investigación:</b>	" Relación entre la Gestión Administrativa y el desempeño de la Fuerza de Ventas en la empresa Química Suiza - Trujillo en el Primer Semestre del año 2016
<b>Línea de investigación:</b>	Productividad y Calidad Organizacional
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg.Burga Lozada Juan José
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión Administrativa

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



Mg.Burga Lozada Juan José

CLAD - N°.06371

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	" Relación entre la Gestión Administrativa y el desempeño de la Fuerza de Ventas en la empresa Química Suiza - Trujillo en el Primer Semestre del año 2016
<b>Línea de investigación:</b>	Productividad y Calidad Organizacional
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Susana Cecilia Lamas González
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión Administrativa

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

**Sugerencias:**

Firma del  
experto:



DNI: 40365191

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	" Relación entre la Gestión Administrativa y el desempeño de la Fuerza de Ventas en la empresa Química Suiza - Trujillo en el Primer Semestre del año 2016
<b>Línea de investigación:</b>	Productividad y Calidad Organizacional
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg .Burga Lozada Juan José
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Desempeño de la Fuerza de Ventas

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



Mg. Burga Lozada Juan José  
CLAD - N°.06371

### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	" Relación entre la Gestión Administrativa y el desempeño de la Fuerza de Ventas en la empresa Química Suiza - Trujillo en el Primer Semestre del año 2016
<b>Línea de investigación:</b>	Productividad y Calidad Organizacional
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg .Burga Lozada Juan José
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Desempeño de la Fuerza de Ventas

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:**



Mg. Burga Lozada Juan José  
CLAD - N°.06371

Señores Quimica Suiza S.A.somos bachilleres de la carrera de Administracion,nos encontramos elaborando la tesis de investigación  
**“RELACION ENTRE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUIMICA SUIZA – TRUJILLO EN EL AÑO 2016”**

Por tal motivo,le solicitamos nos apoye constantando la siguiente encuesta, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Empresa: Química Suiza SA (Trujillo)

Cargo: .....

  
Jorge R. Ocaña Echegaray  
DNI N° 08780207

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA DE LA  
CIUDAD DE TRUJILLO

Encuesta nº 1

**INSTRUCCIONES:** Estimado usuario, la encuesta es anónima y está destinada a conocer sus opiniones con respecto a la Gestión Administrativa en la empresa. En la respuesta seleccionada marque una "X".

**Alternativas de Selección**

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo          | 4. En desacuerdo            |
| 2. De acuerdo                     | 5. Totalmente en desacuerdo |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo |                             |

<b>Planificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?					
2. ¿Son claros los objetivos, metas y propósitos organizacionales?					
3. ¿Le parece adecuado el presupuesto de la empresa?					
4. ¿Considera que la empresa requiere mayor planificación?					
<b>Organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. ¿Qué opina del organigrama de la empresa?					
6. ¿Considera que se puede mejorar los manuales de organización y funciones?					
7. ¿Cree usted que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe de oficina Trujillo es alto?					
8. ¿Se dispone eficientemente en la organización de recursos, materiales y personal?					
<b>Dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. ¿Considera que la comunicación es eficaz?					
10. ¿Siente que existe un liderazgo definido?					
11. ¿Usted cree que los trabajadores cumplen con las normas internas?					
12. Fuerza de Ventas comprometida con los objetivos					
<b>Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. ¿Es efectivo es el sistema de control ?					
14. ¿El sistema de control permite la corrección oportuna de desviaciones?					

Química Suiza SA (Trujillo)  
  
 Jorge R. Ocaña Echegaray  
 DNI Nº 08780207

Encuesta nº 2

**ENCUESTA PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE  
LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA - TRUJILLO**

**ESCALA DE FRECUENCIAS**

1	2	3
Siempre	A veces	Nunca

Habilidades Técnicas		1	2	3
1	¿Cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuados?			
2	¿El tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña?			
Calidad				
3	¿Hace uso racional de los recursos?			
4	Ante situaciones adversas laboralmente, ¿cuenta con el apoyo adecuado?			
Orientación a Resultados				
5	¿Recibo comentarios continuos que ayudan a mejorar mi rendimiento?			
6	¿Cumple con los objetivos mensuales?			
Responsabilidad				
7	¿Respeto los horarios de ingreso y salida?			
8	¿Tengo claras cuáles son las decisiones que puedo tomar de acuerdo con mi función?			
Diligencia				
9	¿Tiene la capacidad para trabajar bajo presión?			
10	¿Los trabajadores participan en las decisiones que se toman en su área?			
Iniciativa y Criterio				
11	¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?			
12	¿Se muestra accesible al cambio?			
13	¿Tiene capacidad para resolver problemas?			
Organización				
14	¿Planifica sus actividades?			
15	¿Siente que su organización actúa rápidamente?			
Relación de Trabajo				
16	¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?			
17	¿Existe cooperación entre los integrantes del área de trabajo?			
Trabajo de Equipo				
18	¿Muestra actitud para integrarse al equipo?			
19	¿Disfruto de mi trabajo?			

**MATRIZ DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA  
EMPRESA QUÍMICA SUIZA DE TRUJILLO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016**

INSTRUCCIONES: Estimado usuario, la encuesta es anónima y está destinada a conocer sus opiniones con respecto a la Gestión Administrativa en la empresa. En las preguntas de selección múltiple marque una "X".

**Alternativas de Selección**

1	2	3	ESCALA DE FRECUENCIAS		
Siempre	A veces	Nunca			
<b>Habilidades Técnicas</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	¿Cuenta con los equipos y herramientas de trabajo adecuados?		29	2	0
2	¿El tiempo de inducción fue el óptimo para el puesto que desempeña?		7	0	24
<b>Calidad</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3	¿Hace uso racional de los recursos?		25	6	
4	Ante situaciones adversas laboralmente, cuentas con el apoyo adecuado.		4	14	13
<b>Orientación a Resultados</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
5	¿Recibo comentarios continuos que ayudan a mejorar mi rendimiento?		1	11	19
6	¿Cumple con los objetivos mensuales?		5	23	3
<b>Responsabilidad</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
7	¿Respeta los horarios de ingreso y salida?		5	20	6
8	¿Tengo claras cuáles son las decisiones que puedo tomar de acuerdo con mi función?		14	12	5
<b>Diligencia</b>					
9	¿Tiene la capacidad para trabajar bajo presión?		4	21	6
10	¿Los trabajadores participan en las decisiones que se toman en su área?		4	8	19
<b>Iniciativa y Criterio</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
11	¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos?		3	11	17
12	¿Se muestra accesible al cambio?		15	15	1
13	¿Tiene capacidad para resolver problemas?		10	21	
<b>Organización</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
14	¿Planifica sus actividades?		6	25	0
15	¿Siente que su organización actúa rápidamente?		3	20	8
<b>Relación de Trabajo</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
16	¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?		25	6	0
17	¿Existe cooperación entre los integrantes del área de trabajo?		9	20	2
<b>Trabajo de Equipo</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
18	¿Muestra actitud para integrarse al equipo?		29	2	0
19	¿Disfruto de mi trabajo?		17	14	0

MATRIZ DE RESULTADOS DE ENCUESTA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA QUÍMICA  
SUIZA – TRUJILLO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016

INSTRUCCIONES: Estimado usuario, la encuesta es anónima y está destinada a conocer sus opiniones con respecto a la Gestión Administrativa en la empresa. En las preguntas de selección múltiple marque una "X".

**Alternativas de Selección**

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo          | 4. En Desacuerdo            |
| 2. De acuerdo                     |                             |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5. Totalmente en Desacuerdo |

<b>Planificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	3	7	4	17	0
2. ¿Son claros los objetivos, metas y propósitos organizacionales?	3	3	25	0	0
3. ¿Le parece adecuado el presupuesto de la empresa?.	1	20	10	0	0
4. ¿Considera que la empresa requiere mayor planificación?	6	17	8	0	0
<b>Organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. ¿Qué opina del organigrama de la empresa?	0	16	15	0	0
6. ¿Considera que se puede mejorar los manuales de organización y funciones?.	0	0	2	29	0
7. ¿Cree usted que el grado de capacidad profesional que tiene el jefe de oficina Trujillo es alto?	0	2	16	13	0
8. ¿Se dispone eficientemente en la organización de recursos, materiales y personal?.	18	8	5	0	0
<b>Dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. ¿Considera que la comunicación es eficaz?.	3	5	10	13	0
10. ¿Siente que existe un liderazgo definido?.	0	0	15	16	0
11. ¿Usted cree que los trabajadores cumplen con las normas internas?.	13	10	3	5	0
12. Fuerza de Ventas comprometida con los objetivos	0	13	10	8	0
<b>Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. ¿Es efectivo es el sistema de control?	0	15	16	0	0
14. ¿El sistema de control permite la corrección oportuna de desviaciones?.	0	0	19	12	0

Cuestionario "Análisis de la Gestión Administrativa"																			
VENDEDOR	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Σ por Venc				
	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS														
Vendedor 1	1	1	2	3	7	2	4	2	1	9	1	3	1	2	7	3	3	6	52
Vendedor 2	2	2	3	3	10	2	4	3	1	10	2	3	3	2	10	3	3	6	66
Vendedor 3	2	2	1	3	8	2	4	3	1	10	2	3	2	2	9	3	3	6	60
Vendedor 4	2	2	3	3	10	2	4	3	1	10	2	4	1	4	11	3	3	6	68
Vendedor 5	1	1	3	3	8	2	4	2	1	9	1	4	3	2	10	4	4	8	62
Vendedor 6	1	1	3	3	8	2	4	3	1	10	1	4	4	2	11	3	3	6	64
Vendedor 7	2	3	3	1	9	2	4	3	1	10	2	4	1	3	10	4	4	8	66
Vendedor 8	2	3	3	1	9	2	4	3	1	10	2	4	4	3	13	3	3	6	70
Vendedor 9	2	3	3	1	9	2	4	3	11	20	4	3	4	2	13	4	4	8	92
Vendedor 10	2	3	3	1	9	2	4	4	1	11	4	4	2	2	12	3	3	6	70
Vendedor 11	3	3	3	1	10	2	3	4	1	10	4	4	1	3	12	3	3	6	70
Vendedor 12	3	3	2	1	9	2	3	4	1	10	3	3	1	2	9	3	3	6	62
Vendedor 13	3	3	2	3	11	2	4	3	1	10	4	4	1	4	13	4	4	8	76
Vendedor 14	3	2	2	3	10	2	4	4	1	11	4	3	3	2	12	3	3	6	72
Vendedor 15	4	2	2	3	11	2	4	4	1	11	4	3	2	4	13	3	3	6	76
Vendedor 16	4	2	2	2	10	2	4	4	1	11	3	3	4	2	12	3	3	6	72
Vendedor 17	4	2	2	2	10	3	4	4	1	12	3	3	1	4	11	4	4	8	74
Vendedor 18	4	2	2	2	10	3	4	4	1	12	4	3	2	3	12	4	4	8	76
Vendedor 19	4	2	2	2	10	3	4	4	1	12	4	4	2	3	13	3	3	6	76
Vendedor 20	4	2	2	2	10	3	4	4	2	13	4	4	1	3	12	4	4	8	78
Vendedor 21	4	2	2	2	10	3	4	4	2	13	3	3	2	3	11	4	4	8	76
Vendedor 22	4	2	2	2	10	3	4	4	3	14	3	3	1	3	10	4	4	8	76
Vendedor 23	4	2	2	2	10	3	4	4	3	14	3	4	2	4	13	4	4	8	82
Vendedor 24	4	2	2	2	10	3	4	4	3	14	3	4	2	3	12	4	4	8	80
Vendedor 25	4	2	2	2	10	3	4	4	3	14	4	3	1	3	11	3	3	6	76
Vendedor 26	4	2	2	2	10	3	4	4	3	14	4	4	4	2	14	3	3	6	82
Vendedor 27	4	2	2	2	10	3	4	4	1	12	4	4	2	2	12	3	3	6	74
Vendedor 28	4	2	2	2	10	3	4	4	2	13	4	4	4	4	16	3	3	6	84
Vendedor 29	4	3	2	2	11	3	4	4	2	13	3	3	2	4	12	3	4	7	79
Vendedor 30	4	3	2	2	11	3	4	4	2	13	3	3	1	4	11	3	3	6	76
Vendedor 31	4	3	2	2	11	3	4	4	2	13	3	3	1	2	9	3	3	6	72

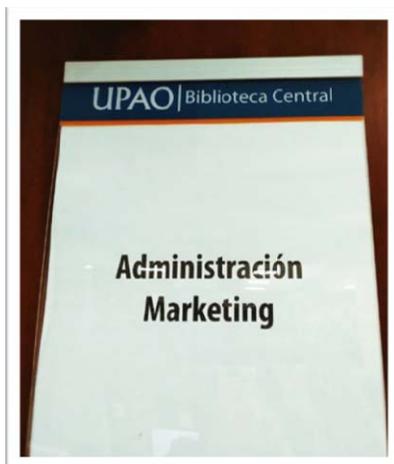
Cuestionario "Análisis del Desempeño de la FFVV"																				
VENDEDOR	Pregun1 PUNTOS	Pregun2 PUNTOS	Pregun3 PUNTOS	Pregun4 PUNTOS	Pregun5 PUNTOS	Pregun6 PUNTOS	Pregun7 PUNTOS	Pregun8 PUNTOS	Pregun9 PUNTOS	Pregun10 PUNTOS	Pregun11 PUNTOS	Pregun12 PUNTOS	Pregun13 PUNTOS	Pregun14 PUNTOS	Pregun15 PUNTOS	Pregun16 PUNTOS	Pregun17 PUNTOS	Pregun18 PUNTOS	Pregun19 PUNTOS	Σ por Vend
Vendedor 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Vendedor 2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
Vendedor 3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
Vendedor 4	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	34
Vendedor 5	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	28
Vendedor 6	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	29
Vendedor 7	1	1	1	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	30
Vendedor 8	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	31
Vendedor 9	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	29
Vendedor 10	1	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	33
Vendedor 11	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	31
Vendedor 12	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	38
Vendedor 13	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	36
Vendedor 14	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	38
Vendedor 15	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	30
Vendedor 16	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	37
Vendedor 17	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	34
Vendedor 18	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	37
Vendedor 19	1	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	39
Vendedor 20	1	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	39
Vendedor 21	1	3	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	38
Vendedor 22	1	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	38
Vendedor 23	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	37
Vendedor 24	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	42
Vendedor 25	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	42
Vendedor 26	1	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	39
Vendedor 27	1	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	39
Vendedor 28	1	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	38
Vendedor 29	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	41
Vendedor 30	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	47
Vendedor 31	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	45

## EVIDENCIAS DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Colegio de  
Licenciados de  
Administración



## UPAO



## UNT

