

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LOS AGROSERVICIOS
DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."
TESIS DE GRADO**

MILTON JOSUÉ VÁSQUEZ TELLEZ
CARNET 24143-12

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LOS AGROSERVICIOS
DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
MILTON JOSUÉ VÁSQUEZ TELLEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

**JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ALBA LILY CARRILLO LÓPEZ
LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ
LIC. LENIN BLADIMIR ORTIZ PINTO

Jutiapa, 17 de Junio de 2017.

Licenciada
MGTR Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

Licenciada Zarazúa:

De manera atenta me dirijo a usted para hacer de su conocimiento, que de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad, se procedió a asesorar el trabajo de Tesis del alumno **Milton Josué Vásquez Téllez**, con carné No. 2414312, titulado "**Necesidades de Capacitación de la fuerza de ventas en los Agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa**".

El contenido de la tesis anteriormente descrita, a criterio de la suscrita, satisface los requerimientos contenidos en los reglamentos y disposiciones vigentes en esta casa de estudios superiores, motivo por el cual me permito solicitar a usted sea presentada al Honorable Consejo de la Facultad para su evaluación y autorización correspondiente y poder optar a la Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo la atención que la presente le merezca, me complace suscribirme de usted,

Atentamente,


Licda. Silvia Azucena Motta Espina
Código URL 13210



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01411-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MILTON JOSUÉ VÁSQUEZ TELLEZ, Carnet 24143-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01791-2017 de fecha 13 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LOS AGROSERVICIOS DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de noviembre del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

A DIOS:

Por todas sus bendiciones, ser la guía en mi camino y ayudarme a alcanzar mis metas.

A MIS PADRES:

Bernabé Vásquez Sarceño y María Magdalena Tellez Donis. Que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante, por haberme brindado la oportunidad de superarme. Son y seguirán siendo mi ejemplo.

A MIS HERMANOS:

Gelber Bernabé, Carlos Alberto, Magda Karina, Evelin Julieta y Mirza Yessenia. Cada uno de ustedes tiene un lugar muy especial en mi mente y corazón.

A MIS CATEDRÁTICOS:

A todos en especial por haberme brindado sus enseñanzas.

A MI ASESORA:

Licda. Silvia Motta Espino, Gracias por su apoyo en la elaboración de esta tesis.

INDICE

	Pág.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Marco contextual	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Situación actual	6
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Diagnóstico de la necesidades de capacitación	12
1.2.2 Programa de capacitación	15
1.2.3 Evaluación del desempeño laboral	22
1.2.4 Competencias laborales	27
1.2.5 Fuerza de ventas	29
1.2.6 Productos de los Agroservicios	32
1.2.7 Clientes	34
1.2.8 Programa de ventas	38
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1 Objetivos	42
2.1.1 Objetivo general	42
2.1.2 Objetivos específicos	42
2.2 Elementos de estudio o variables de estudio	43
2.2.1 Necesidades de capacitación	43
2.2.2 Fuerza de ventas	43
2.3 Alcances y limites	44
2.4 Aporte	45

III. MÉTODO	46
3.1 Sujetos de estudio	46
3.2 Población y muestra	46
3.3 Instrumentos	46
3.4 Diseño y Metodología	47
3.5 Procedimiento	47
IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49
4.1 Resultados obtenido del cuestionario dirigido a propietarios	49
4.2 Resultados obtenido del cuestionario dirigido a la fuerza de ventas	55
V. Discusión e interpretación de resultados	62
VI. CONCLUSIONES	68
VII. RECOMENDACIONES	70
VIII. BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	79
INDICE DE ANEXOS	
ANEXO 1 Cuestionario dirigido a propietarios	80
ANEXO 2 Cuestionario dirigido a la fuerza de ventas	86
ANEXO 3 Entrevista dirigida a un propietario de un agroservicio	92
ANEXO 4 Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema	93
ANEXO 5 Fotografías de la investigación de campo	94
ANEXO 6 Propuesta	100
INDICE DE IMÁGENES	
Imagen no. 1 Herbicidas	32
Imagen no. 2 Insecticidas	33
Imagen no. 3 Fungicidas	33
Imagen no. 4 Fertilizante	33
Imagen no. 5 Alimento para animales	34

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Nombre y ubicación de los Agroservicios	10
Cuadro No. 2 Sujetos de estudio	46

INDICE DE CÉDULAS

Cuestionario dirigido a propietarios de los Agroservicios

Cédula No.1 Información General	49
Cédula No.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación	50
Cédula No.3 Programa de capacitación	50
Cédula No.4 Métodos de evaluación del desempeño	51
Cédula No.5 Competencias laborales	52
Cédula No.6 Productos	53
Cédula No.7 Clientes	54
Cédula No.8 Programa de ventas	54

Cuestionario dirigido a la fuerza de ventas de los Agroservicios

Cédula No.9 Información General	55
Cédula No.10 Programa de capacitación	56
Cédula No.11 Métodos de evaluación del desempeño	57
Cédula No.12 Competencias laborales	58
Cédula No.13 Productos	59
Cédula No.14 Clientes	60
Cédula No.15 Programa de ventas	61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tuvo el objetivo de detectar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa mediante la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación que permitió detectar las deficiencias reales de los colaboradores para diseñar un programa de capacitación de acuerdo a lo que la fuerza de ventas necesita mejorar o cambiar.

La investigación se realizó utilizando cuestionarios para los sujetos de estudio 6 propietarios y 15 colaboradores de los agroservicios de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se puede indicar que los colaboradores de los agroservicios de Asunción Mita necesitan capacitación principalmente en los temas de estrategias de ventas, servicio al cliente, relaciones humanas, características de nuevos productos y asesoría técnica en cultivos y ganadería.

Derivado de los hallazgos encontrados y el análisis de las necesidades de los colaboradores se recomienda a los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa la implementación de un programa de capacitación para la fuerza de ventas con la temática relacionada a las necesidades detectadas las cuales les permita desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para tener un mejor rendimiento en el desempeño de sus tareas.

El aporte de la presente investigación incluye el diseño de un programa de capacitación, una ficha de evaluación del desempeño y un manual de descripción de puestos y funciones de acuerdo a la información obtenida de los propietarios y colaboradores de los agroservicios en la investigación.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es muy importante para las empresas en el mundo dinámico en el que se vive actualmente pues las empresas deben reconocer que la calidad de los productos que distribuyen debe ir acompañado de un buen servicio y es la correcta administración del recurso más valioso de toda organización la que ofrece la posibilidad de realizar las tareas eficientemente.

Los agroservicios son negocios que ofrecen variedad de productos y servicios agropecuarios por lo cual deben de contar con una fuerza de ventas capacitada para que puedan dar un buen servicio a los clientes que les permita hacer buenos negocios con ellos y no solamente ser unos recepcionistas de pedidos sino brindar la asesoría adecuada en relación a sus cultivos y la crianza de animales, por lo cual es importante realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de la fuerza de ventas para detectar si el personal necesita capacitación para poder desempeñar las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Pues la capacitación es una herramienta que da la oportunidad a los empleados de adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades y aumentar sus competencias laborales para tener un mejor desempeño y ser más productivo.

En el presente estudio se abordan temas relacionados al diagnóstico de necesidades de capacitación de la fuerza de ventas en los agroservicios, el principal objetivo fue Identificar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas en los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa, donde se consideraron los siguientes indicadores: diagnostico de las necesidades de capacitación, programa de capacitación, evaluación del desempeño, competencias laborales, análisis de tareas (conocimientos, habilidades y actitudes), productos, clientes, programa de ventas y compensaciones.

La investigación fue de tipo descriptiva tomando como sujetos de estudio a seis propietarios de los agroservicios y quince colaboradores que pertenecen a su fuerza de ventas utilizando cuestionarios estructurados para la recolección de los datos presentando los resultados en cédulas.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

La agricultura depende en gran medida de agroquímicos por lo que las empresas se han dedicado a crear formulas químicas que ayudan a los agricultores a tener mejores cosechas es así que se dio la necesidad de crear empresas que se dedicaran a su distribución por lo que los agroservicios vinieron a suplir esta necesidad; a nivel mundial existen muchos agroservicios dedicados a distribuir estos productos así como implementos necesarios para llevar a cabo la producción agrícola.

Según el MEIC (2011), algunos de los productos más comercializados se dividen en dos categorías: Fertilizantes y Plaguicidas. En primer lugar están los fertilizantes, que son químicos que se aplican generalmente al suelo para aportarle los nutrientes que le hacen falta con el fin de favorecer el crecimiento de los cultivos. Pinto (2015), menciona que los comienzos de esta industria datan de 1905, cuando la compañía Noris Hidra (Ahora llamada Yara International ASA desde el año 2004), se convirtió en el primer productor mundial de fertilizantes nitrogenados (utilizando la energía hidroeléctrica para extraer nitrógeno del aire), iniciando operaciones en su sede localizada en Oslo, Noruega, y la cual con el pasar de los años, y debido a la necesidad de diversificar y desarrollar nuevas industrias, expandió su negocio, abarcando el mercado de los aceites y metales. Posteriormente, en su afán de adoptar una perspectiva internacional, esta empresa envió su primer pedido internacional a China en el año 1913. En la otra categoría que describe el MEIC (2011), están los plaguicidas, que constituyen la parte más importante de la Industria Agroquímica y se definen como "un tipo de productos agroquímicos destinados a destruir las plagas de todo tipo o a luchar contra ella".

Actualmente, herbicidas, reguladores de crecimiento de plantas y los inhibidores de germinación son los productos más requeridos en el mercado mundial y representan el 41,5% de la demanda, mientras que la cuota de mercado restante se divide entre insecticidas (27,1%), fungicidas (21,5%), desinfectantes (3,4%) y otros productos agroquímicos y plaguicidas (6,5%). (Agropages, 2014).

A si mismo los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria (2008), realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), muestran que gracias a la incorporación de tecnología en los principales cultivos del departamento los agricultores han podido tener mejores rendimientos en sus cosechas, utilizando semillas y fertilizantes mejorados entre otros.

El primer agroservicio del municipio de Asunción Mita, Jutiapa fue Distribuidora Agropecuaria, quien su propietaria Ana Felina Chang Moran juntamente con su esposo el Ingeniero Agronomo Ernesto Urrutia atendian a todas las personas que necesitaban productos agricolas, este fue fundado en el año de 1960 en el lugar que ocupa actualmente el restaurante Quinta Port en el barrio Central, del Municipio.

Existen varios estudios en donde han investigado las necesidades que existen en el personal de atención y servicio al cliente en diferentes empresas estos documentos sirven como un antecedente y una base para futuras investigaciones.

López (2013), en el estudio sobre **“Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) departamento de Jutiapa”**, se propuso como iidentificar las competencias laborales y desarrollo de los colaboradores del IGSS en Jutiapa, concluyendo que el recurso humano del IGSS en Jutiapa, debe fortalecer competencias laborales para desempeñarse en las áreas de trabajo, en virtud que manifestaron necesidades de conocimientos, habilidades adicionales y reforzamiento de los conocimientos existentes, por lo tanto, efectivamente existen deficiencias de capacitación por lo que recomienda promover un mejor

desempeño de los colaboradores y el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades por medio de la capacitación, en dependencia de los requerimientos del puesto, para estar al nivel de las exigencias actuales del medio; en lo sucesivo, una mejor selección del personal y que se vea reflejado en la productividad.

De igual manera Granados (2012), en la investigación **Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de Zacapa** planteó identificar las necesidades de capacitación de dichos agentes., Concluyó que existen limitaciones en cuanto a conocimientos técnicos en áreas específicas del puesto que desempeñan, así como de la ley y reglamento de tránsito y su aplicación, lo que les impide tener un efectivo control del tránsito vehicular, la aplicación correcta de la ley y reglamento así como garantizar seguridad y orientación preventiva y correctiva a los conductores y población en general. Sugiere evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los agentes de tránsito para determinar los conocimientos técnicos que poseen y las debilidades o deficiencias que se deben que reforzar con temas y contenidos mínimos que se relacionen con actividades propias del puesto.

Argueta (2011), en la investigación sobre **“Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”**, en donde se propuso determinar las necesidades de capacitación al sujeto de estudio que fue el personal administrativo de los hoteles mencionados, utilizando como instrumento una entrevista dirigida a los gerentes/propietarios y una encuesta a los empleados. Puntualizó que las principales necesidades de capacitación detectadas en los colaboradores del área son: servicio al cliente, relaciones humanas, desarrollo de destrezas y habilidades, motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, para lo cual propuso crear un programa de capacitación anual en base a las necesidades encontradas.

También Teni (2011), en el estudio de tesis titulada “**Diagnóstico de necesidades de capacitación en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz**”, pretendía detectar las necesidades de capacitación en los colaboradores de Lácteos Chisacsí y Finca Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. El investigador concluyó que a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se establecieron los motivos que impiden el desempeño satisfactorio de las funciones inherentes a cada puesto y la repercusión que esto tiene en el desarrollo de la competitividad. Recomendó la creación de una propuesta de capacitación para las distintas áreas de las empresas de lácteos, basado en las necesidades actuales de los colaboradores para aumentar o reforzar los conocimientos que poseen en relación a las áreas de seguridad e higiene industrial, producción, servicio al cliente, clima motivacional y comercialización.

Así mismo Ponce (2009), en el estudio titulado “**Diagnóstico empresarial de Agropecuarias ubicadas en San Pedro Carchá, Alta Verapaz**”, estableció como objetivo general: la importancia de determinar la situación de las agropecuarias ubicadas en Cobán y San Pedro Carchá, Alta Verapaz, a través de un diagnóstico empresarial, por la importancia de la investigación los sujetos de estudio fueron administradores o propietarios de las agropecuarias, concluyendo que en el aspecto organizativo, las agropecuarias locales no cuentan con una estructura definida. Ponce recomienda definir una estructura basada en los principales elementos organizativos, para que tanto los empleados, tengan claridad sobre las funciones y responsabilidades que les corresponden.

1.1.2 Situación Actual

Los agroservicios se caracterizan por su desarrollo social y cultural, internacionalmente la agroindustria ha proyectado un crecimiento pues se presenta tecnología de punta para insertar en los mercados globalizados los productos agropecuarios por lo que demandan una participación más activa por parte de los gobiernos y los distribuidores para aprovechar las ventajas que pueden generar los productos a los agricultores al aumentar su productividad.

El Ministerio de Economía de Guatemala (2008), define a este sector como las unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que involucra actividades empresariales agropecuarias.

Sebastián y Serrano (2008), argumentan que se puede decir que agroindustrias o empresa agropecuaria (es una organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial o comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra). Las actividades y servicios de los agroservicios son parte de la base económica y alimenticia del país ya que forman parte del sector primario que está compuesto por la agricultura y ganadería principalmente.

Martínez (2007), expone que a nivel mundial ha venido surgiendo una tendencia en la agricultura enfocada a la sustitución de utilizar fertilizantes químicos por orgánicos, sin embargo aunque han tenido crecimiento no han logrado desplazar en su totalidad la oferta de fertilizantes químicos a nivel internacional y nacional. Por lo que sigue siendo la de mayor utilización en países como Costa Rica, Guatemala y El Salvador.

Según el documento sobre política agropecuaria (2011-2015) refiere que en Guatemala es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) el órgano que debe responder sin distinciones de ninguna naturaleza a todos los actores vinculados directa e indirectamente al sector agropecuario, su objetivo es crear y mantener las condiciones para que los actores productivos involucrados en el proceso económico

puedan generar riqueza en forma sostenida, la cual se traduzca en desarrollo económico equitativo y sustentable para el beneficio de la población guatemalteca, contribuyendo fundamentalmente a la generación de empleo, reducción de la pobreza y de la pobreza extrema, disminución de la desigualdad en la distribución de la riqueza y el consumo, el cual deberá alcanzarse bajo un modelo social demócrata de economía mixta. Además en la XV reunión regular de la Organización de Información de Mercados de las Américas se realizaron conferencias orientadas a crear nuevas estrategias para generar información y evaluación de la producción agropecuaria a nivel nacional de forma específica y profesional en la cual el Viceministro de Sanidad Agropecuaria y Regulaciones Byron Acevedo dijo que el Gran Plan Agropecuario 2016-2020 en cuatro años logrará personal calificado para fortalecer la economía campesina del país pues son ellos los que abastecen los mercados es por ello que en cada departamento de Guatemala se encuentra un agroservicio que brinda variedad de productos para el desarrollo económico de la población, son estos negocios los que hacen posible a los productores rurales el poder optar a productos que puedan apoyar sus cultivos y la crianza de animales.

Un informe de la Agencia Nacional de Noticias del 18 de agosto del 2016 la agricultura representa el 13,6 por ciento del PIB de Guatemala, informaron las autoridades responsables del sector durante la presentación de un nuevo sistema de información agrícola y análisis de precios. El nuevo sistema permitirá “comprender cifras relevantes de la actividad económica, para dotar de insumos a los productores y comercios vinculados a la actividad agropecuaria”, dijo el ministro de Agricultura, Mario Méndez Montenegro.

También Castañeda (2017), opina que Guatemala posee diversas ventajas respecto a otros países del mundo, particularmente por sus condiciones agro-ecológicas favorables, pues se encuentra ubicada dentro de la zona tropical del hemisferio norte, lo que le permite tener una amplia diversidad altitudinal desde el nivel del mar hasta casi los 4,200 metros de altitud. Por ello, posee unos 360 microclimas, que permiten ofrecer productos de calidad y variados, aparte de suficiente abundante materia prima

durante prácticamente todo el año, constituyéndose, así como un país, que, con algunas pocas excepciones, suficientemente atractivo para la inversión nacional y extranjera, a lo que los negocios agropecuarios ven como mercado potencial y que deben aprovechar.

Un estudio de prospección económica elaborado por el Centro de Biociencia Agrícola Internacional (CABI), para la Cámara del Agro, estima que en 2016 el sector creció un 3.2% y para el año 2017 se proyecta un crecimiento del PIB agrícola del 3.7%. CAMAGRO a su vez identifica 12 acciones que el Gobierno deber priorizar en los 12 meses del año 2017 para facilitar la inversión y el empleo en el sector agropecuario a nivel nacional.

Los agroservicios distribuyen variedad de productos para la agricultura y ganadería creando oportunidades de empleo para los guatemaltecos, además ofrecen un servicio extra de veterinaria en lo que respecta a productos químicos para el sector agropecuario de la región. Estas empresas se caracterizan por su desarrollo económico, social y cultural; cada una representa un papel vital en la economía, a través de la comercialización de insumos agrícolas y pecuarios. Estos negocios tienen un rol muy importante en la sociedad productiva ya que se caracterizan por su servicio en cuanto a cultivos y crianza de animales ayudando al desarrollo económico de la población por lo que el municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa cuenta con seis agro servicios que fueron tomados en cuenta para la investigación.

Centes (2016), refiere una de las principales problemáticas que viven las empresas dedicadas a la venta de productos agrícolas es debido a no existir un estándar de precios entre los comercios dentro del mercado de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, indica qué agroservicio Mictlán ha contribuido en el sector agrícola del municipio con: la introducción de nueva tecnología y asesoramiento técnico a los agricultores de este sector. Concluye diciendo: las empresas que se dedican a la producción y distribución de productos agrícolas, deben de capacitar a la fuerza de ventas de los agroservicios con relación al manejo de los productos que se ofrecen al cliente.

Actualmente en el municipio de Asunción Mita los seis agroservicios se dedican a la distribución de: Herbicidas, Insecticidas, Fungicidas, Fertilizantes, Alimentos y productos para animales, siendo las principales marcas reconocidas como: BAYER, AGROCENTRO, NUTRIVESA, SYNGENTA; entre otras.

El servicio que se le preste a los clientes en los agroservicios es el que determina la preferencia de estos ya que en cuanto a productos y precios la mayoría son los mismos por lo que es muy importante que los integrantes de la fuerza de ventas estén capacitados para atender las necesidades de los clientes, además tienen que tener pleno conocimientos de las características de los productos que allí se distribuyen y la habilidad para poder manejarlos ya que la mayoría son tóxicos y tienen que informar al cliente sobre la forma correcta en el manejo de esos productos.

Los agroservicios existentes en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa son:

Cuadro No. 1

No.	Agroservicio	Ubicación	No. de colaboradores
1	Agroveterinaria Morales	Barrio Cielito Lindo, Asunción Mita, Jutiapa	3
2	Distribuidora Agropecuaria	Barrio La Suiza, Asunción Mita, Jutiapa	4
3	Agroservicio Mictlán	Barrio El Calvario, Asunción Mita, Jutiapa	1
4	Agrocultivo	Aldea Tiucal, Asunción Mita, Jutiapa	2
5	Agropecuaria San Antonio	Barrio San Sebastián, Asunción Mita, Jutiapa	2
6	Agropecuaria Campo Verde	Barrio la Calzada, Asunción Mita, Jutiapa	3

Fuente: elaboración propia, 2016

Mapa de Localización de los Agrosericios de Asunción Mita, Jutiapa



Fuente: Córdova, 2014

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Diagnóstico de la necesidades de capacitación

Reza (2007), expone que el aprendizaje de los individuos debe revisarse en su aplicación en el puesto de trabajo, tanto en el desempeño como en sus competencias laborales basándose en un diagnóstico de necesidades de capacitación. En si diagnosticar las necesidades de capacitación permite establecer evaluaciones sobre problemas actuales y de aquellos desafíos en los cambios del medio ambiente externo a los que se deben enfrentar las organizaciones, estos nuevos retos requieren que los colaboradores estén capacitados para no estancarse y así enfrentarlos de manera efectiva.

Para Lazzati (2008), la identificación de las necesidades de capacitación debe arrancar de la pregunta ¿qué problema existe que la capacitación podría ayudar a superar?, es decir tener la capacidad de identificar problemas, analizar sus causas y seleccionar aquellos que pueden tener solución con la capacitación.

Por otra parte, Siliceo (2010), indica que la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

a) Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación

Lazzati (2008), expone que algunos beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación son:

- Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje
- Conocer los contenidos en los que se necesita capacitar
- Establecer las directrices de los planes y programas

- Determinar con precisión los objetivos de los recursos
- Identificar instructores potenciales
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Con el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), se puede establecer un programa de capacitación bien definido que permita evaluar el desempeño de cada empleado en sus puestos de trabajo.

Werther y Davis (2007), señalan que la evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

b) Formas para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Bohlander y Snell (2008), definen el análisis de necesidades de capacitación, como el proceso de análisis de la organización, de la tarea y de la persona, necesario para desarrollar la comprensión sistemática de dónde se necesita entrenar, qué se necesita enseñar y quiénes serán entrenados.

- Análisis organizacional: Analiza las metas y problemas de toda la compañía para determinar dónde se necesita entrenar.
- Análisis de la tarea: Analiza las tareas y las competencias requeridas para determinar lo que los empleados deben hacer para desempeñarse con éxito.
- Análisis de la persona: Analiza el conocimiento, las habilidades y el desempeño actual para determinar quién necesita entrenamiento.

Según Chiavenato (2007), existen diversas formas para efectuar un diagnóstico de necesidades, las cuales se muestran a continuación:

- Evaluación del desempeño: por medio de ésta es posible descubrir lo que los empleados ejecutan de acuerdo a sus tareas, así, también se puede averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación: se verifica en donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación, etc.
- Cuestionarios: por medio de estos se puede obtener información de directivos, jefes, supervisores, asesores, entre otros, es la forma más rápida ya que por medio de preguntas se puede saber cuáles son las necesidades que tienen de capacitación.
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas: contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante la capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones interdepartamentales: discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Tomando en cuenta las formas que describe Chiavenato (2007), se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en los diferentes niveles de las organizaciones, en el nivel operativo es de suma importancia que los colaboradores desempeñe bien su función principalmente porque ellos tienen relación directa con el cliente y de su buen servicio dependerá la satisfacción de los mismos por lo que la capacitación no es un gasto sino una inversión que ayudara a que las tareas se realicen eficientemente y así contribuir al desarrollo tanto de la organización como personal y profesionalmente para cada colaborador.

1.2.2 Programa de capacitación

Bohlander y Snell (2008), exponen que una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de formación. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos cuatro asuntos relacionados:

- Objetivos institucionales
- Disposición y motivación de los capacitados
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructores.

Algunos aspectos que los autores consideran que es importante a tomar en cuenta en el programa de capacitación son:

- Análisis de las condiciones: realizar un estudio y descripción del entorno o estructura organizacional así como antecedentes de capacitación e insumos de desempeño.

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación: precisar los requerimientos del puesto, del área y organización, priorizando el sector y estableciendo con claridad los objetivos.
- Tratamiento de la información del contexto organizacional de las necesidades de capacitación: determinar los responsables de los programas, los recursos y las fechas de inicio y término de actividades.

Para Dessler (2009), cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos que son:

- Determinar las necesidades de capacitación: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para esta persona y/o puesto?
- Establecer los objetivos de la capacitación: los objetivos deberán ser observables y medibles
- Capacitación: las técnicas incluyen capacitación en el puesto, aprendizaje programad
- Evaluación: medir la reacción, aprendizaje, conducta o resultados.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), indican que la formación y el desarrollo del empleado, consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro.

El mejoramiento de las habilidades y conocimientos de los trabajadores es la forma de capacitación más común en infinidad de países. Al ofrecer capacitación a los empleados no solamente se está ayudando a que éstos sean mejores, sino también a que la misma empresa sea una organización de alto nivel, ya que contará con gente más preparada. Al mejorar al personal se está mejorando la empresa. Es obligación del

patrón no solamente capacitar al personal que entra a trabajar en la empresa por primera vez, sino también capacitar al resto de sus empleados cada determinado tiempo, ya que la tecnología evoluciona rápidamente (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017).

a) Proceso de capacitación

Salgado, Gómez, Carvajal y Dargen (2017), exponen que la capacitación es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo, es la ventaja competitiva básica de las organizaciones; a partir de qué capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización, mas este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, sin una orientación definida, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados. Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear el entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido para que el desempeño de los empleados sea eficiente e impactar en la productividad de las organizaciones. Esto exige que todos los niveles de mando de las organizaciones se involucren de manera decidida en el proceso de formación de los empleados.

Chiavenato (2011), indica que el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Insumos: como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso u operación: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- Productos: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxitos o eficiencia organizacional, etc.

- Realimentación: como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea como medios informales o procedimientos sistemáticos.

Además, explica el autor antes referido que la capacitación “no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajen en la organización y produce beneficios directos para los clientes. De igual manera expresa que la primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades que presenta la organización”, también Maxwell (2012), dice que “la inversión en un equipo es casi como garantizar ganancias considerables por la gestión, debido a que un equipo puede hacer mucho más que un individuo solo” es decir que la capacitación es una actividad que se planea y realiza basándose en las necesidades que se hayan determinado con el fin de lograr un cambio en los conocimientos, las habilidades y la actitud que tengan los colaboradores para mejorar el desempeño de cada uno de ellos para garantizar buenos resultados para la organización.

González (2012), asegura que una adecuada calidad, una duración extensa y sobre todo el seguimiento luego de que se realice, son algunos de los factores más importantes para que la capacitación sea apropiada. Para lograr una buena capacitación, lo que se necesita principalmente, es comprender el objetivo al que se quiere llegar y detectar la necesidad del público y el mercado. Una de las claves es que cuando se establece un sistema de capacitación, este tiene que tener relación con el mercado laboral, las necesidades de los sectores productivos y lo que están buscando; la primera fase es hacer un diagnóstico de la necesidad de capacitación y recopilar información para hacer programas más eficientes. Para ello se debe tener presente lo siguiente: calidad, ante todo, duración oportuna, seguimiento y compromiso y finalmente capacitación óptima.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a las actividades de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Además es

el medio que sirve para desarrollar la fuerza de ventas ya que a través de ella se mejora la eficiencia de los colaboradores pues permite que se adapten al entorno cambiante que sufren las empresas y los productos que distribuyen o los servicios que prestan, además es una herramienta de motivación para ellos ya que mejoran sus conocimientos y su desempeño laboral será mejor, alcanzando así crecimiento tanto personal como dentro de la organización.

De acuerdo con Dessler (2009), los métodos que se utilizan para llevar a cabo una capacitación son:

- Capacitación en la práctica
- Capacitación por aprendizaje
- Capacitación para instrucción en el trabajo
- Capacitación simulada
- Capacitación por computadora
- Capacitación a distancia y por internet

b) Beneficios de la Capacitación

El término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar sus conocimientos, habilidades y capacidades hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A medida que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. Como resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o a niveles más altos.

Según Werther y Davis (2007), la capacitación “auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”.

Además los autores mencionan tres áreas que se ven beneficiadas con la capacitación las cuales se describen a continuación:

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la motivación de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo:

- Ayuda en la toma de decisiones y la solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia.

Beneficios en las relaciones humanas (Internas y externas):

- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y para vivir en ella
- Mejora la comunicación entre grupos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alimenta la cohesión de los grupos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona una mayor atmósfera para el aprendizaje
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.

Las exigencias competitivas obligan a las empresas a mantener un alto nivel de especialización en servicio al cliente de su personal, razón por lo cual buscan métodos de capacitación que les ayude a enfrentar los cambios y modificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas a través del entrenamiento continuo que permitan cubrir esas necesidades de mejora.

c) Evaluación de la capacitación

Bohlander y Snell (2008), exponen que la capacitación debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grados los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño de la organización. Se debe evaluar la efectividad del programa en términos de reacciones de los empleados, aprendizaje, comportamiento transferido al puesto y resultados finales.

Además indican los autores antes referidos que para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistema para la capacitación.

Para Dessler (2009), existen tres cosas que logran medir la capacitación: las reacciones de los participantes ante el programa, qué aprendieron en el programa y el grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado del programa. existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se puede evaluar:

- **Reacción:** se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?
- **Aprendizaje:** es posible someter a pruebas a los colaboradores para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- **Conducta:** posteriormente se debe preguntar si la conducta en el cargo de la persona en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
- **Resultados:** al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió la deficiencia en los procesos del trabajo? ¿Mejoro el índice de rechazo? ¿Se cumple ahora con las metas y objetivos?

1.2.3 Evaluación del desempeño laboral

Para Rodríguez (2011), “la evaluación del desempeño consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente, su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramienta de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional. Existen en la actualidad muchos métodos de evaluación, siendo el más conocido, y probablemente el más utilizado, el método de evaluación del desempeño basada en objetivos (EDO). El modelo de gestión de recursos humanos otorga prioridad a este método.

Dessler y Varela (2011), agregan que, para mejorar el desempeño del personal, es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera. Luego se procede a determinar si el problema es “no puedo” o “no quiero”. Si el problema es “no puedo” se identifican sus causas específicas. Por otro lado, si el problema es “no quiero”, en este caso los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran, y si es así, se sugiere cambiar.

Según Aamodt (2010), los pasos para la evaluación del desempeño laboral son:

Paso 1. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados:

El primer paso en el proceso de evaluación del desempeño es determinar las razones por las cuales su organización desea hacerlo. Es decir, la organización desea usar los resultados para mejorar el desempeño. Esta determinación es importante porque las diversas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales. De forma sorprendente, la mayoría de las organizaciones no tiene metas específicas para sus sistemas de evaluación del desempeño. Como resultado, no es de sorprender que varias encuestas nacionales hayan descubierto que la gran mayoría de los sistemas de valoración del desempeño no es exitosa. Aunque existen muchos usos y metas para la evaluación del desempeño, las más comunes incluyen proporcionar retroalimentación y capacitación, tomas de decisiones de promoción y realizar investigación del personal. El uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los empleados al proporcionar retroalimentación sobre lo que están haciendo bien y mal. Aun cuando la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo, la revisión de la evaluación del desempeño dos veces al año, es un momento excelente para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades.

Paso 2. Identificar las limitantes ambientales y culturales:

El segundo paso en el proceso de evaluación del desempeño es identificar los factores ambientales y culturales que podrían afectar al sistema. Por ejemplo, si los supervisores tienen una sobrecarga de trabajo, un sistema de evaluación muy elaborado que consume no será exitoso. En un ambiente en el que los empleados están muy cohesionados, el uso de las calificaciones de los colegas puede reducir tal cohesión.

Paso 3. Determinar quién evaluará el desempeño:

Por tradición, sólo los supervisores han evaluado el desempeño de los empleados. No obstante, hasta hace poco tiempo, las organizaciones se han dado cuenta de que los supervisores ven exclusivamente ciertos aspectos del comportamiento de un trabajador, por ejemplo, el gerente de una sucursal puede observar sólo 30% del comportamiento laboral de un cajero; el resto lo observan los clientes, el colega y el personal de apoyo en otras partes del banco. Además, el cajero puede comportarse de forma muy diferente ante el supervisor que ante otras personas. En consecuencia, para obtener una perspectiva precisa del desempeño de un cajero, estas otras fuentes proporcionarían realimentación.

Al determinar los aspectos anteriores en todas las áreas funcionales de la organización con la evaluación del desempeño se obtienen las siguientes ventajas las cuales (Molina 2011), las describe como:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y reparaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. Que pueden ser identificados en las evaluaciones.

a) Métodos de evaluación del desempeño

Rodríguez (2011), presenta dos métodos para realizar la evaluación del desempeño laboral los cuales se describen a continuación:

- Método de evaluación del desempeño basado en objetivos (EDO): este método consiste en el dialogo entre el evaluador y el evaluado en donde determinan el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en la evaluación anterior y así mismo establecen los nuevos objetivos para el nuevo periodo. Su característica principal es la apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un periodo determinado en función de los objetivos establecidos para ese periodo.
- Método de evaluación del desempeño basado en apreciación de cualidades (EDAC): este método se basa en el principio de que el desempeño de cualquier puesto se puede evaluar mediante la apreciación individualizada de seis parámetros básicos determinantes del rendimiento de su ocupante.

1º. Calidad del trabajo: grado de perfección con el que se realizan las tareas.

2º. Cantidad de trabajo: capacidad de absorción de trabajo y tareas.

- 3º. Responsabilidad y actitud: grado en el que el ocupante del trabajo procura que su participación en su entorno organizativo se lo más positiva posible.
- 4º. Iniciativa: decisión espontanea ante las situaciones. Capacidad de reacción ante situaciones no normalizadas.
- 5º. Colaboración: grado de disposición para ayudar a los demás aun sin recibir órdenes para ello y fuera de la propia actividad.
- 6º. Disciplina: grado de cumplimiento de horarios, ordenes etc. Vestuario, presencia y aseo personal.

Estos parámetros de estimación del rendimiento o cualidades se pueden desglosar en conductas y actitudes concretas, que pueden servir de ayuda para evaluar cada cualidad y que varían de un entorno organizativo a otro.

Mientras que Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009), exponen siete métodos de evaluación del desempeño.

- **Ensayos escritos:** técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades el desempeño pasado y el potencial de un colaborador.
- **Incidentes críticos:** técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador se centra en los comportamientos críticos o clave que distinguen al desempeño laboral eficaz del ineficaz.
- **Escalas de calificación gráfica:** técnica de evaluación del desempeño con la que se evalúa a un colaborador con relación a una serie de factores de desempeño.
- **Escala de calificación apoyada en el comportamiento (BARS):** técnica de evaluación del desempeño que evalúa a un colaborador con ejemplos de comportamientos laborales reales.
- **Comparaciones multipersonales:** técnicas de evaluación del desempeño que comparan el desempeño de un individuo con el de otros.

- **APO (Administración por objetivos):** se centra en objetivos finales; orientando hacia los resultados pero requieren tiempo.
- **Retroalimentación de 360 grados:** método de evaluación que utiliza la retroalimentación proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa la gente.

1.2.4 Competencias laborales

Alles (2008), presenta una definición que describe a las competencias laborales como: “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Se reconoce de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Segura (2009), presenta diferentes definiciones que describen a la competencia laboral como: “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad eficiencia esperados por el sector productivo”.

“Un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

Se deben destacar tres puntos importantes de las competencias laborales, **el saber** que se determina a través de los conocimientos; **el saber hacer**, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto pero no menos importante es **el saber ser** que involucra las actitudes y valores de la persona en el

trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos afecta el desempeño de las funciones productivas con calidad. Las competencias son el fruto de la combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades.

El grado de combinación de estas variables sólo puede detectarse por sus resultados, es decir, por la calidad y la cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral concreto. Las competencias laborales son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones determinadas donde se ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Además las competencias es una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que debe poseer la persona para realizar, exitosamente, una actividad laboral identificada plenamente.

Las competencias laborales son un sistema eficiente de gestión del desempeño para:

- Reflejar la misión, las metas y la cultura de la organización.
- Ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la organización y el personal logren un alto grado de desempeño
- Son fáciles de entender y valoradas por todo el personal
- Son consideradas como indispensables para el éxito del trabajador
- Son reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización. Las competencias laborales responden a la necesidad que existe de mejorar a los trabajadores para hacerle frente a las nuevas modalidades que se van dando en cuanto a la ejecución de tareas.

Valle (2009), citado en el Manual elaborado por PCICORE (2014), afirma que la aplicación de un sistema de competencias laborales ha sido para las empresas una alternativa para impulsar la formación y la educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Lo anterior indica que las competencias son importantes tanto para la empresa como para el individuo pues permite conocer el aporte que hace cada persona a las tareas que le corresponde al momento de desempeñarlas.

1.2.5 Fuerza de ventas

Santos (2011), dice que la fuerza de ventas es el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización. Mientras que Stanton, Buskirk y Spiro (2008), afirman que la fuerza de ventas de una empresa "es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con la venta". La fuerza de ventas es el eje principal en el desarrollo de la organización ya que son los que tienen el trato directo con los clientes, son ellos los que traspasan la propiedad del producto que se venda o el servicio que se presta hasta el cliente, por lo que deben estar familiarizados con la actividad a la que se dedica la empresa para así ser un apoyo al logro de los objetivos. El vendedor es quien recopila la información necesaria sobre los clientes, por esta razón la empresa debe diseñar cuidadosamente el equipo de ventas, es decir, tendrá que establecer los objetivos de ventas, la estrategia, la estructura y el tamaño del equipo, así como el sistema de retribución.

Algunos atributos importantes que deben tener las personas que pertenecen a la fuerza de ventas son:

a) Conocimientos

Para Alles (2007), es la información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja" es decir que los colaboradores deben tener pleno conocimientos de los productos y servicios que ofrecen pues son ellos los que resuelven las dudas de los clientes. También Morales (2007), refiere que el

conocimiento es un indicador importante ya que tiene consecuencias para el procesamiento de la información y la conducta, para lo que señala cuatro tipos de conocimiento:

- Conocimiento objetivo: cuanto sabe una persona realmente sobre algo, evaluando de forma más justo posible
- Conocimiento subjetivo: cuánto cree saber una persona al respecto
- Conocimiento científico: trata de descubrir las leyes de la naturaleza
- Conocimiento técnico: tiene una finalidad, está orientado al saber hacer, a crear objetos artificiales que tienen una finalidad práctica, a satisfacer sus necesidades.

b) Habilidades

Alles (2007), indica que es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las habilidades mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico, procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos y pensamiento conceptual, reconocimiento de características en datos complejos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. La habilidad es relativamente fácil de desarrollar, pero la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Van-der y Gómez (2010), indican que las habilidades “son rasgos de personalidad o carácter que tiene los individuos tanto en el desempeño de su trabajo como en su vida diaria”, se refiere a la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Las habilidades generales de un individuo están compuestas por habilidades intelectuales y físicas. Las intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales, como los exámenes de coeficiente de inteligencia, mientras que la habilidad física es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes. Además, el desempeño de los empleados se favorece cuando correspondan las habilidades con el puesto.

c) Actitudes

Ibáñez (2011), define la actitud como la predisposición que se tiene a actuar sobre un objeto de una determinada manera, está relacionada con lo que la gente piensa, siente, dice y hace.

Morales (2007), revela que hay dos formas de cambiar las actitudes:

- Naturaleza cognitiva: se utiliza en las personas motivadas y que saben bien que desean. Ésta es una forma muy útil y se llega a producir este cambio de actitudes en las personas que perdurará durante mucho tiempo.
- Naturaleza afectiva: esta forma de cambio no es tan clara como la cognitiva, sino que intenta producir un cambio mediante claves. Si se llega a producir éste cambio, es un cambio temporal y no perdurará durante mucho tiempo.

Las organizaciones deben abrir un diálogo con sus colaboradores para desarrollar el interés que ayuda a una persona a adquirir mayores conocimientos pues su disposición a mejorar le hace abrirse más a las nuevas tendencias del mercado y asimilar la información positivamente de manera que le ayude a mejorar sus conocimientos.

Para Belio y Sainz (2007), lograr un elevado rendimiento en el nivel de ventas por parte de la red de ventas en conjunto y de un vendedor individual se basa en:

- a) El acierto de la estrategia de marketing de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación)
- b) La organización de la fuerza de ventas incluyendo los sistemas de trabajo y las tecnologías establecidas para la red de ventas
- c) La selección y la motivación de la fuerza de ventas.

1.2.6 Productos de los Agroservicios

Para Kerin, Hartley y Rudelius (2009), un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor".

Stanton, Etzel y Walker (2007), brindan la siguiente definición "un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

Los productos son un bien material y tangible que se adquiere de acuerdo a las características que este posee para satisfacer las necesidades o deseos que el cliente tiene, de acuerdo con Córdova (2014), en un agroservicio los productos que se ofrecen son en relación a:

Imagen No. 1



Herbicidas: es utilizado para el control de maleza, se puede aplicar al follaje o al suelo, sin embargo, todos los herbicidas son venenosos en alguna medida y tienen que ser almacenados, manipulados y usados cuidadosamente.

Imagen No. 2



Insecticidas: se encuentran incluidos en la clasificación de los plaguicidas. Son sustancias que matan a los insectos por medio de su acción química, física o biológica. Fungicida: es utilizado para protección de semillas durante el almacenamiento y germinación, para la protección de cultivos. El potencial que tiene los fungicidas en las personas varía enormemente ya que causan severo envenenamiento.

Imagen No. 3



Fungicida: es utilizado para protección de semillas durante el almacenamiento y germinación, para la protección de cultivos. El potencial que tiene los fungicidas en las personas varía enormemente ya que causan severo envenenamiento.

Imagen No. 4



Fertilizantes: se le denomina nutriente en formas químicas y que las asimila fácilmente por la raíz de las plantas para aumentar los nutrientes en el suelo

Imagen No. 5



Alimento y productos para animales: comida para ganado, aves, perros, gatos, cerdos y tilapia.

Mientras que los servicios son las actividades intangibles que requieren del esfuerzo humano para poder satisfacer la necesidad de los clientes, los agroservicios ofrecen los servicios de distribución y venta de productos agrícolas y veterinarios, asesoramiento y asistencia técnica en el cultivo de granos y plantas, así como en la crianza de animales.

De acuerdo con Gosso (2008), en la actualidad los mercados están casi cubiertos con ofertas específicas ante este escenario para poder ser competitivo y así crecer es crear relaciones con los clientes por medio de una excelente calidad en el servicio que supere sus expectativas, pues es esencial proveer el servicio de manera precisa y en el momento exacto.

1.2.7 Clientes

Barquero, Rodríguez, Barquero y Huertas (2007), mencionan lo siguiente: "la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Para Kotler y Keller (2009), un cliente es "toda persona, hogar o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior a los costos que implican capturar su atención, venderle o brindarle un servicio" es decir que los clientes son todas aquellas personas que compran los productos que se distribuyen en un negocio y hacen uso de los servicios que ahí se les ofrecen.

En el ámbito de los negocios o la economía cuando se habla de cliente, en realidad, se hace referencia a la persona como consumidor. Él es el protagonista de la acción comercial, por lo que es de vital importancia dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de los negocios.

Los clientes actuales se dividen, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia en:

- Clientes activos e inactivos: los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones: a) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y b) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.
- Clientes de compra frecuente: son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está

complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- Clientes de compra habitual: son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- Clientes de compra ocasional: son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar ésa situación.
- Clientes complacidos: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Kotler y Keller (2009), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
- Clientes satisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor.
- Clientes insatisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se

quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

- Clientes influyentes: un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de "influencia" en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece.
- Clientes altamente influyentes: este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que éstas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).
- Clientes de regular influencia: son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea

rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- Clientes de influencia a nivel familiar: son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

Peralta (2009), manifiesta que los clientes tienen cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades, por lo que es vital encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas.

1.2.8 Programa de ventas

Cabrerizo (2014), dice que la finalidad del programa de ventas es “rentabilizar el tiempo y el esfuerzo del vendedor, que este programa recoge las decisiones y acciones del vendedor” por lo que programar las ventas es importante pues así se tendrán los objetivos claros, proyectar con más acierto lo que se venderá, así se delegan mejor las tareas de cada colaborador con el fin de alcanzar lo programado. Además, se podrán hacer correcciones con forme vaya marchando el plan de ventas para lograr que estas sean alcanzadas. Santos (2010), expone que eEl programa o plan de ventas es en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el periodo anterior. El pronóstico de ventas que queda registrado dentro del plan, es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización.

Cuando se realiza un programa de ventas es importante tomar en cuenta todos los factores del entorno que enfrenta la empresa, para planear las actividades generales de las ventas. Un aspecto necesario para vender es la interacción entre la fuerza de ventas con los clientes para poder alcanzar los objetivos de la organización, lo que hace importante la capacitación de los colaboradores en los productos y servicios que el negocio ofrece. Recientes investigaciones, aunadas al Tas Index Global Sales Effectiveness Benchmark Study, postulan que menos de la mitad de los equipos de venta de empresas globales llegan con éxito a sus metas de ventas. No obstante, los ejecutivos de venta que utilizan metodologías como lo es el método PEEV (Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas), logran contrariamente que más de la mitad de las veces ejecuten mejor y con mejores resultados de aquellos que no las implementan.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector agropecuario es la principal fuente de ingresos de Guatemala, es por ello que la agricultura es la base de la economía nacional, por lo cual la comercialización de los insumos agropecuarios es importante para mejorar la productividad de los agricultores y ganaderos, por esto en todo el país se pueden encontrar agroservicios que son negocios privados, los cuales se dedican a la venta de productos agrícolas y veterinarios de marcas reconocidas nacionales e internacionales como Bayer, Agrocentro, Nutrivesa, Syngenta; entre otros, ofreciendo así a los productores agrícolas diversas opciones de compra. Incluido con la venta prestan el servicio de asesoramiento a los agricultores y ganaderos en cuanto al manejo de sus cultivos y crianza de animales. El estudio se realizó en los agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, siendo parte de los principales negocios comerciales del municipio que contribuyen al desarrollo socioeconómico del mismo. Estos son administrados por sus propietarios quienes también se dedican a la atención al cliente juntamente con los colaboradores que pertenecen a la fuerza de ventas.

Las debilidades observadas en los agroservicios son los inconvenientes que se dan al resolver las dudas o necesidades de los clientes que visitan estos negocios, demora en la entrega de pedidos, falta de información sobre las características de los productos agrícolas, desconocimientos sobre prácticas de agricultura y ganadería y falta de interés por parte de los propietarios de trasladarles información oportuna sobre los productos.

Lo anterior podría darse por la carencia de programas de capacitación que contribuyan a identificar las necesidades de enseñanza e instrucciones en la fuerza de ventas y también que al momento de contratar al personal no reciben información en cuanto a productos y servicios que se ofrecen en los agroservicios.

De persistir esta situación, existirá deficiencia en el aprovechamiento de los recursos tanto económicos como intelectuales del negocio, desconocimiento de las necesidades reales de capacitación, desmotivación y disminución del desempeño laboral de los empleados, no sentirse comprometidos con su trabajo, falta de atención al cliente y desequilibrio en el clima y comportamiento organizacional.

Estas dificultades pueden ser reducidas al diseñar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades prioritarias, resultado de un diagnóstico con información oportuna, fijando objetivos de entrenamiento concretos, así como eligiendo los medios de tratamiento para sanar las carencias percibidas en conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual permitirá adquirir y fortalecer nuevas competencias para un mejor desempeño de la fuerza de ventas.

Por lo anterior descrito es necesario realizar la presente investigación para detectar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas en los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Identificar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas en los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

2.1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si han realizado un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación.
2. Establecer la existencia y aplicación de un programa de capacitación que permita a los empleados desempeñar su labor de venta de manera satisfactoria.
3. Verificar que método utilizan para medir el desempeño de la fuerza de ventas.
4. Identificar las competencias laborales necesarias en relación a conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los colaboradores de la fuerza de ventas.
5. Establecer los tipos de productos que se venden en los agroservicios.
6. Describir los tipos de clientes que poseen los agroservicios.
7. Determinar la existencia de un programa de ventas que sirva para registrar y medir el rendimiento de los trabajadores.

2.2 Elementos de estudio o variables de estudio

2.2.1 Necesidades de capacitación

a) Definición conceptual

Para Rodríguez (2007), consiste en detectar las necesidades de información de un área o de conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de determinar en dónde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad organizacional.

b) Definición operacional

Es una herramienta que se utiliza para identificar las debilidades en relación a los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores de los colaboradores, analizando si son competentes para desempeñar un puesto laboral determinado. Los indicadores para este elemento de estudio son:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Programa de capacitación
- Método de evaluación del desempeño
- Competencias laborales

2.2.2 Fuerza de Ventas

a) Definición conceptual

Stanton, Buskirk y Spiro (2008), afirman que, la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella.

b) Definición operacional

La fuerza de ventas es el enlace del negocio con sus clientes actuales y los potenciales, son quienes brindan a los clientes información y asesoramiento sobre los productos y servicios que distribuye la empresa. Los indicadores para este elemento de estudio son:

- Tipos de productos
- Tipos de clientes
- Programa de ventas

2.3 Alcances y limites

La presente investigación contiene un diagnóstico de necesidades de capacitación específicamente en los agroservicios que se ubican en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

Las principales limitantes que se dieron en la presente investigación fueron:

- Para la investigación se consideraron únicamente los seis agroservicios que por medio de investigación propia se determinaron pues se careció del dato por parte de algunas instituciones tales como: Municipalidad de Asunción Mita (oficina de información pública), Oficina tributaria SAT y Registro Mercantil, las que se visitaron en su oportunidad pero no hubo respuesta a la información requerida.
- Además desconfianza en propietarios de los agroservicios para dar la información requerida, falta de conocimiento sobre el tema por parte de la fuerza de ventas, poca información existente sobre agroservicios.
- Otro aspecto que no se consideró fue la información de clientes pues los agroservicios no manejan un registro de los mismos ya que su afluencia depende de la época del año.

2.4 Aporte

El aporte principal del estudio es para los propietarios de los agroservicios ya que les servirá para tener información sobre la necesidad de capacitación del personal que brinda la atención directa a los clientes.

Además con la propuesta de programas de capacitación en base a los resultados del presente estudio se apoyará a las empresas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de su fuerza de ventas quienes podrán aprovechar la oportunidad de crecer al lograr mejores resultados.

También el estudio servirá de apoyo a futuras investigaciones sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación de la fuerza de ventas dando una guía que ayude a mejorar sus conocimientos sobre el tema.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos de estudio

La investigación se realizó en los seis agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, tomando como sujetos a:

Cuadro No. 2

SUJETOS	CANTIDAD
Propietarios encargados de administrar los agroservicios	6
Colaboradores que conforman la fuerza de ventas de los agroservicios.	15
TOTAL	21

Fuente: elaboración propia, 2017

3.2 Población y muestra

Por la naturaleza de la investigación no se trabajó ningún método de selección de muestra por lo que se utilizó el procedimiento estadístico del censo para analizar toda la población.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información fueron:

- Cuestionario No. 1 dirigido a los propietarios el cual se elaboró con veintiún preguntas de las cuales 7 son preguntas cerradas y 14 de opción múltiple. (ver anexo 1)
- Cuestionario No. 2 dirigido a la fuerza de ventas el cual cuenta con veintiún preguntas de las cuales 8 son cerradas y 13 de opción múltiple. (ver anexo 2)

3.4 Diseño y metodología

El presente estudio tiene un diseño descriptivo y de observación con abordaje cualitativo y cuantitativo, pues como mencionan Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), las características de la investigación descriptiva son la medición de las magnitudes de ciertos aspectos o variables generales del objeto de estudio y que su resultado es determinar esas magnitudes.

Diseño descriptivo: los datos fueron utilizados con la finalidad de diagnosticar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas de los agroservicios del Municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

- Cualitativo: se ubicó y categorizó a los sujetos de estudio para detectar las necesidades de capacitación que tienen.
- Cuantitativo: se utilizó para determinar si se han alcanzado los objetivos formulados, en un contexto en particular, y para cuantificar la información recabada a través del instrumento.

Los resultados se presentan a través de cuadros tipo cédulas cada una con su análisis respectivo para luego llegar a las conclusiones finales que permitieron verificar si se han alcanzado los objetivos trazados.

3.5 Procedimiento

Para que el presente estudio fuera de carácter formal se realizó el procedimiento siguiente:

- Elección del tema de investigación y de las empresas sujetos de estudio.
- Solicitud de autorización para realizar el estudio a los propietarios de los agroservicios sujetos a investigación.
- Presentación y aprobación del tema de investigación.
- Construcción del planteamiento del problema, objetivos, variables e indicadores.
- Elaboración del marco referencial.

- Elaboración del marco teórico. (Consultas bibliográficas, internet, entrevistas, revistas sobre el tema).
- Diseño y elaboración de instrumentos de investigación para recopilar la información.
- Realización del censo
- Aplicación de instrumentos (desarrollo de la investigación de campo).
- Tabulación de los datos recopilados con los instrumentos en la investigación de campo.
- Análisis e interpretación de la información para detectar las necesidades de capacitación y poder llegar a las conclusiones finales.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo.
- Diseño y presentación de propuesta sobre capacitación a la fuerza de ventas.
- Presentación final a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad.

IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultado obtenido del cuestionario dirigido a propietarios de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

4.1.1 Información General:

Cédula No. 1

Características	Propietarios (6)
Sexo	La información recabada muestra que 5 propietarios son de sexo masculino, 1 propietario es de sexo femenino.
Nivel de escolaridad	En los resultados sobre la escolaridad se puede identificar que 5 propietarios tienen un nivel de escolaridad universitaria y 1 con nivel de escolaridad diversificado.

4.1.2 Indicador: diagnóstico de necesidades de capacitación

Cédula No. 2

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿Se han realizado diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación en el área de ventas?	2 de los propietarios refieren que si han realizado algún tipo de diagnostico de necesidades de capacitación para tener conocimiento de los que se está haciendo y mejorarlo, 4 no han realizado ningún diagnostico en su empresa.
Usted como propietario, ¿Cómo considera la capacitación?	Los 6 propietarios de los agroservicios consideran que la capacitación es una inversión porque mejora el rendimiento de los colaboradores y de las ventas.
De acuerdo al área de trabajo, ¿Qué temas le interesaría conocer a profundidad con el objetivo de mejorar el desempeño de la fuerza de ventas?	A tres de los propietarios les interesaría conocer temas sobre estrategias de ventas y tres además de las estrategias de ventas también consideran importante el tema de conocimiento de los nuevos productos para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.

4.1.3 Indicador: programa de capacitación

Cédula No. 3

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿La empresa cuenta con un programa formal de capacitación para los colaboradores?	5 propietarios refieren que su empresa no cuenta con un programa formal de capacitación para los colaboradores, 1 refiere que si cuentan con un programa de capacitación para sus colaboradores.

¿La empresa contempla dentro de su presupuesto una partida para aplicar capacitaciones periódicas?	4 propietarios encuestados no contemplan dentro de su presupuesto una partida para capacitación, porque algunos proveedores brindan las capacitaciones de sus productos, pero si lo consideran necesario para un mejor conocimiento del colaborador, mientras 2 consideran dentro de su presupuesto una partida para aplicar capacitaciones.
¿Hace cuanto tiempo implemento un programa de capacitación en su empresa?	3 de los propietarios no ha implementado ningún programa de capacitación en su empresa, 2 propietarios refieren que si lo han implementado en el rango de tiempo menor a seis meses y 1 lo ha implementado hace más de seis meses.
¿Qué tipo de capacitación otorga a los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa?	Respecto al tipo de capacitación que se les da a los empleados 2 propietarios lo hacen en productos y servicio al cliente, 1 les da capacitación empresarial mientras que 2 de ellos no les brindan ninguna capacitación y 1 propietario no respondió.

4.1.4 Indicador: métodos de evaluación del desempeño

Cédula No. 4

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿La empresa posee un programa de evaluación del desempeño?	5 de los propietarios refiere que sus empresas no posee un programa de evaluación del desempeño, y 1 manifiesta que no posee método pero lo basa en el cumplimiento de metas.
¿Qué método utiliza para realizar la evaluación del desempeño?	1 propietario basa su evaluación del desempeño en el cumplimiento de metas y en la atención que sus colaboradores le dan a sus clientes, mientras que los otros 5 refieren que no utilizan ningún

	método de evaluación del desempeño.
¿Con qué frecuencia evalúa el nivel de desempeño de sus trabajadores en el puesto de trabajo?	5 propietarios no realizan ninguna evaluación de desempeño, mientras que 1 propietario describe que lo realiza en el rango de los seis meses.

4.1.5 Indicador: competencias laborales

Cédula No. 5

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿Considera que las funciones asignadas actualmente a los vendedores corresponden al puesto que deben desempeñar?	El total de los propietarios refiere que las funciones asignada actualmente a los vendedores si corresponden al puesto que desempeñan porque todas las actividades que tienen asignadas son influyentes en las ventas.
Enumere los conocimientos básicos que usted considere necesarios en el área específica de ventas:	5 de los propietarios consideran que los vendedores deben tener conocimientos básicos en ventas, productos y servicios que ofrecen, asesoría técnica en agricultura y ganadería, mientras 1 propietario no respondió
Enumere las habilidades básicas que usted considere necesarias en el área específica de ventas:	Todos los propietarios consideran que las habilidades básicas necesarias en el área de ventas son las intelectuales específicamente en ventas, físicas (manejo y manipulación de los productos e insumos), la facilidad de expresión y persuasión y/o convencimiento al atender a los clientes.

<p>Enumere las actitudes básicas que usted considere necesarias en el área específica de ventas:</p>	<p>4 propietarios consideran necesario en el área de ventas una actitud positiva, mientras que 2 propietarios también refieren que además de positiva debe ser evaluativa.</p>
--	--

4.1.6 Indicador: productos

Cédula No. 6

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
<p>¿Qué productos distribuye el agroservicio?</p>	<p>En relación a que productos distribuyen en el agroservicio los 6 propietarios indican que en sus negocios distribuyen herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes y alimentos para animales además de estos productos 1 propietario refiere que también distribuye semillas, sistemas de riego, instrumental veterinario y agrícola.</p>
<p>¿Cuál de los productos que vende tiene mayor demanda?</p>	<p>Todos los propietarios señalan que no tienen un producto estrella pues la demanda depende de la estación del año por ejemplo hacen referencia que en invierno tienen mayor demanda los herbicidas y fertilizantes mientras que en verano el alimento para animales.</p>

4.1.7 Indicador: clientes

Cédula No. 7

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿Cuáles son los servicios que prestan los vendedores a los clientes?	Todos los propietarios describe los servicios básicos que sus vendedores ofrecen a sus clientes son: ofrecimiento y venta de los productos e insumos, asesoría técnica en el agroservicio y un servicio post-venta.
¿Qué tipo de clientes utilizan los productos y servicios que ofrece su empresa?	5 de los propietarios refiere que los clientes que visitan el agro servicio son clientes frecuentes e influyentes mientras que 1 de ellos los clasifica como agricultores y ganaderos.

4.1.8 Indicador: Programa de ventas

Cédula No. 8

Preguntas	Respuesta de propietarios (6)
¿La empresa posee un programa de ventas?	2 propietarios indicaron que su empresa si cuenta con un programa de ventas mientras que 4 indicaron que no cuentan con un programa de ventas en sus agroservicios.
En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza esta actividad?	Los 2 propietarios que si poseen un programa de ventas lo realizan con una frecuencia mensual.
¿De qué forma implementa el programa de ventas?	1 propietario refirió que implementa el programa de ventas por medio de reuniones diarias, 1 lo hace a través de talleres y 4 propietarios no respondieron.

4.2 Resultado obtenido del cuestionario dirigido a la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

4.2.1 Información General

Cédula No. 9

Características	Fuerza de ventas (colaboradores) (15)
Sexo	De acuerdo a la información recabada 9 de los colaboradores que conforman la fuerza de ventas de los agroservicios son de sexo masculino y 6 de sexo femenino.
Nivel de escolaridad	De acuerdo a los resultados sobre la escolaridad de los colaboradores 7 indicaron que tienen un nivel de escolaridad diversificado, 4 tienen nivel universitario, 2 solo básico, 1 con primaria y 1 colaborador que no tiene ningún nivel de escolaridad.

4.2.2 Indicador: programa de capacitación

Cédula No. 10

Preguntas	Fuerza de ventas (15)
¿Al momento de ingresar a la institución recibió alguna capacitación? (Instruir al trabajador en sus tareas o funciones)?	En relación a la capacitación que todo empleado debería recibir al momento de ingresar a una institución 9 de ellos indicaron que no recibieron ninguna capacitación y 6 indicaron que si recibieron capacitación cuando ingresaron a la empresa.
¿Ha recibido capacitación para desempeñar su puesto de trabajo en los últimos meses?	9 colaboradores refiere que si han recibido capacitación para desempeñar su puesto de trabajo en los últimos meses, 6 indicaron que no han recibido capacitaciones y 1 no respondió.
¿Para realizar sus actividades laborales cree que necesita capacitación?	Respecto a la capacitación para realizar las actividades 14 colaboradores cree que si necesita capacitación para desempeñar sus tareas ya que solo 1 cree que no la necesita.
¿En qué áreas de su puesto de trabajo considera que necesitan más capacitación?	2 colaboradores consideran que las áreas en las que necesitan más capacitación son en productos y servicios que ofrecen, 3 consideran necesitar capacitación en asesoría técnica (agricultura y ganadería), 8 opinan que en todas las áreas anteriores y 2 no respondieron.
¿Está usted en la disponibilidad de asistir a alguna capacitación?	En relación a la disponibilidad de los colaboradores para asistir a alguna capacitación 13 si estarían disponibles a asistir, solo 2 colaboradores no tendrían la disponibilidad de asistir a alguna capacitación.

4.2.3 Indicador: métodos de evaluación del desempeño

Cédula No. 11

Preguntas	Fuerza de ventas (15)
¿Realiza evaluaciones del desempeño la empresa a los integrantes de la fuerza de ventas?	11 colaboradores refieren que la empresa para la que laboran no realiza evaluaciones del desempeño a los integrantes de su fuerza de ventas, 3 refieren que si les realizan evaluación de desempeño y 1 colaborador no respondió la pregunta.
¿Qué método utiliza la empresa para realizar la evaluación del desempeño?	Referente al método que utiliza la empresa para realizar la evaluación del desempeño 13 colaboradores no respondieron, 2 describen que el método que utiliza la empresa es verificando en las ventas cuales productos son los que más se venden y la manera de cómo se atienden a las personas, método actitudinal y visual.
¿Con qué frecuencia evalúa el nivel de desempeño su empresa en el puesto de trabajo?	En relación a la frecuencia con la que la empresa evalúa el nivel de desempeño en el puesto de trabajo 3 colaboradores refieren que los hacen cada 6 meses, 2 refieren que cada año, 3 refieren que no se realiza evaluación del desempeño y 7 no respondieron.

4.2.4 Indicador: competencias laborales

Cédula No. 12

Preguntas	Fuerza de ventas (15)
¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?	9 de los colaboradores considera que el puesto que desempeña actualmente siempre les permite demostrar sus competencias profesionales y personales, 2 de ellos refieren que frecuentemente les permite demostrar sus competencias, 1 opina que pocas veces mientras que 1 considera que nunca demuestra sus competencia y 2 no respondieron.
¿Qué conocimientos posee?	En relación a los conocimientos de los colaboradores 9 refirieron tener conocimientos en computación y matemáticas, 4 además de los conocimientos anteriores también poseen en relaciones humanas y atención al cliente, 2 refirieron tener conocimientos solo en servicio al cliente.
¿Los conocimientos que posee actualmente, son adecuados para el desempeño de sus labores diarias?	Respecto a que los conocimientos que poseen los colaboradores son adecuados para el desempeño de sus labores 13 colaboradores opinan que si son los necesarios para desempeñar su trabajo, solo 1 que refirió que no son los adecuados y 1 que no respondió.

<p>¿Qué habilidades adicionales debería tener para el puesto que desempeña?</p>	<p>En cuanto a la habilidades que deben tener los colaboradores en el desempeño de sus tareas 1 respondió que son habilidades intelectuales en ventas, 3 refieren habilidades físicas en el manejo y manipulación de los productos e insumos, 6 opinan que deben tener facilidad de expresión, persuasión y/o convencimiento, 2 refieren necesarias todas las habilidades anteriores y 3 no respondieron.</p>
<p>¿Con sus actitudes contribuye con el logro de los objetivos de la Institución?</p>	<p>11 de los colaboradores refieren que constantemente contribuyen con sus actitudes al logro de los objetivos de la institución donde laboran, 2 refieren que casi nunca contribuye su actitud al logro de objetivos y 2 no respondieron.</p>

4.2.5 Indicador: productos

Cédula No. 13

Preguntas	Fuerza de ventas (15)
<p>¿Qué productos distribuye el agroservicio?</p>	<p>Respecto a los productos que distribuyen en los agroservicios los 15 colaboradores indican que distribuyen herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes y alimentos para animales además otros productos como semillas, medicinas veterinarias, sistemas de riegos, instrumentos para agricultura y ganadería.</p>
<p>¿Cuál de los productos que vende tiene mayor demanda?</p>	<p>Los 15 colaboradores indican que la demanda de los productos depende de la época del año y del tipo de cultivo que se esté sembrando.</p>

4.2.6 Indicador: clientes

Cédula No. 14

Preguntas	Fuerza de ventas (15 colaboradores)
¿Cuáles son los servicios que prestan los vendedores a los clientes?	Respecto a los servicios que prestan los vendedores a los clientes 4 colaboradores refieren el ofrecimiento y venta de los productos e insumos, 2 describen sus servicios como asesoría técnica en el agroservicio y 8 además de los servicios anteriores también ofrecen un servicio post-venta a los clientes y 1 colaborador no respondió.
¿Considera que la empresa posee imagen favorable frente a sus clientes?	13 de los colaboradores considera que la empresa si posee imagen favorable frente a sus clientes porque tiene los productos que el cliente necesita, se le atiende de la mejor manera y los precios que se manejan, 2 colaboradores no respondieron.
¿Qué tipo de clientes utilizan los productos y servicios que ofrece su empresa?	En cuanto al tipo de clientes que utilizan los productos y servicios que la empresa ofrece 5 colaboradores los describen como clientes de compra frecuente, 2 como clientes altamente influyentes, 2 como clientes satisfechos y 6 los describen con las características anteriores.

4.2.7 Indicador: programa de ventas

Cédula No. 15

Preguntas	Fuerza de ventas (15)
¿La empresa posee un programa de ventas?	9 colaboradores refieren que la empresa no posee un programa de ventas, 3 mencionan que su empresa si posee un programa de ventas y 3 colaboradores no respondieron.
En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza esta actividad?	De los 3 colaboradores que refieren que su empresa si tiene un programa de ventas 2 refieren que lo hace con una frecuencia mensual y 1 colaborador refiere que su empresa lo hace anualmente.
¿De qué forma implementa el programa de ventas?	Respecto a la forma en que se implementa el programa de ventas 1 colaborador describe que lo hacen con reuniones diarias y 3 refieren que lo hacen con capacitaciones, 11 no respondieron.

V. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El principal recurso con el que cuenta toda empresa para tener éxito es el recurso humano por tal razón es muy importante hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación que estos presenten al momento de desempeñar sus tareas y así puedan desarrollar una actividad laboral que vaya acorde a los objetivos de la empresa. Según los datos obtenidos de los cuestionarios realizados a propietarios y colaboradores de los agroservicios en relación al tema: Necesidades de capacitación de la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa se encontraron los siguientes resultados.

Para Lazzati (2008), la identificación de las necesidades de capacitación debe arrancar de la pregunta ¿qué problema existe que la capacitación podría ayudar a superar?, es decir tener la capacidad de identificar problemas, analizar sus causas y seleccionar aquellos que pueden tener solución con la capacitación. Por otra parte, Siliceo (2010), indica que la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. De acuerdo a la investigación realizada se identifico que algunos temas que refieren tanto colaboradores como propietarios en los que necesitan capacitación son: estrategias de ventas, servicio al cliente, relaciones humanas, características de nuevos productos, asesoría técnica en producto de agricultura y ganadería.

Reza (2007), expone que el aprendizaje de los individuos debe revisarse en su aplicación en el puesto de trabajo, tanto en el desempeño como en sus competencias laborales basándose en un diagnóstico de necesidades de capacitación y Bohlander y Snell (2008), definen el análisis de necesidades de capacitación, como el proceso de análisis de la organización, de la tarea y de la persona, necesario para desarrollar la comprensión sistemática de dónde se necesita entrenar, qué se necesita enseñar y quiénes serán entrenados.

De lo encontrado en el trabajo de campo los propietarios de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa indican no llevarlo a cabo pues cuatro de seis propietarios encuestados no han realizado ningún diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores; solo dos de ellos han realizado algún tipo de diagnóstico para tener conocimiento de lo que se está haciendo y como pueden mejorarlo. Aunque todos reconocen que es importante pues manifiestan que la capacitación no es un gasto sino una inversión porque mejora el rendimiento de los colaboradores y de las ventas, además a los colaboradores les interesaría reforzar conocimientos principalmente en los temas de estrategias de ventas y de las características de los nuevos productos, pues todos los propietarios (6) opinan que los colaboradores deben desempeñar bien sus funciones principalmente porque ellos tienen relación directa con el cliente y de su buen servicio dependerá la satisfacción de los mismos.

Bohlander y Snell (2008), exponen que una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de formación.

De acuerdo a los resultados obtenidos se constató la inexistencia de aplicación de programas de capacitación pues cinco de los seis propietarios de los agroservicios opinan no contar con programas formales de capacitación por lo que tampoco contemplan dentro de su presupuesto ninguna partida para aplicar capacitaciones periódicas a los colaboradores lo que indica que no existe ningún ambiente de aprendizaje dentro de los agroservicios. Lo que reafirmaron los colaboradores pues manifestaron que al momento de ingresar a laborar en el agroservicio no recibieron ningún tipo de capacitación respecto al puesto que desempeñarían cuyas instrucciones son importantes para fortalecer su desempeño laboral.

Los colaboradores manifestaron que si están en la disponibilidad de asistir a alguna capacitación que les permita adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, pues como indican Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), que la formación y el desarrollo del empleado, consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Además es el medio que sirve para desarrollar la fuerza de ventas ya que a través de ella se mejora la eficiencia de los colaboradores pues permite que se adapten al entorno cambiante que sufren las empresas y los productos que distribuyen o los servicios que prestan, además es una herramienta de motivación para ellos.

Rodríguez (2011), manifiesta que la evaluación del desempeño consiste en “valorar la eficacia con la que el ocupante de un puesto lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”. Mientras que Dessler y Varela (2011), agregan que, para mejorar el desempeño del personal, es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera. Luego se procede a determinar si el problema es “no puedo” o “no quiero”, si el problema es “no puedo” se identifican sus causas específicas; por otro lado, si el problema es “no quiero”, en este caso los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran y si es así, se sugiere cambiar.

Se verifico que en los agroservicios no se utiliza ningún método de evaluación del desempeño a los colaboradores, solo un propietario índico que basa su evaluación del desempeño en el cumplimiento de metas y en la atención que sus colaboradores le dan a sus clientes; mientras que la mayoría de colaboradores indicaron que la forma como evalúan los propietarios su desempeño es verificando en las ventas cuales productos son los que más se venden y la manera de cómo se atienden a las personas, es decir que miden el desempeño en base a actitud y lo que observan visualmente.

Alles (2008), presenta una definición que describe a las competencias laborales como: “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” y Segura (2009), describe las competencias laborales como: “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

En relación a las competencias laborales que deben poseer los colaboradores de los agroservicios objeto de estudio, los propietarios consideran que los conocimientos, habilidades y actitudes van de acuerdo a las funciones del puesto que desempeñan, tales como conocimientos básicos en ventas, productos y servicios que ofrecen, asesoría técnica en agricultura y ganadería; ahora bien respecto a las habilidades básicas necesarias en el área de ventas son las intelectuales específicamente en ventas, físicas (manejo y manipulación de los productos e insumos), la facilidad de expresión y persuasión y/o convencimiento al atender a los clientes, además de desarrollar una actitud positiva y evaluativa.

Mientras que nueve de los quince colaboradores refieren que el puesto que desempeñan siempre les permite demostrar sus competencias personales y profesionales, dos colaboradores manifiestan que frecuentemente pueden demostrar sus competencias laborales, un colaborador opino que a veces y otro indica que nunca se le permite en el puesto demostrar sus competencias, en cuanto a los conocimientos nueve de ellos manifiestan tener especialmente en áreas como computación y matemáticas, los otros seis colaboradores también indican tener conocimientos en relaciones humanas y atención al cliente; los cuales son los adecuados para el desempeño de su puesto ya que trece opinaron que esos conocimientos son los necesarios para desempeñar bien su trabajo. En cuanto a sus habilidades coinciden con las manifestadas por los propietarios, además once de los quince colaboradores consideran que con sus actitudes constantemente contribuyen al logro de los objetivos de los agroservicios.

Para Kerin, Hartley y Rudelius (2009), un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor" y para Stanton, Etzel y Walker (2007), un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

De acuerdo a los datos obtenidos en los agroservicios se distribuyen variedad de productos para la agricultura y la crianza de animales siendo los más vendidos herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes y alimentos para animales además otros productos como semillas, medicinas veterinarias, sistemas de riegos, instrumentos para agricultura y ganadería.

Para Kotler y Keller (2009), un cliente es "toda persona, hogar o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior a los costos que implican capturar su atención, venderle un producto o brindarle un servicio" además Peralta (2009), manifiesta que los clientes tienen cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades, por lo que es vital encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas y que se dividen según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Con respecto a los clientes que visitan los agroservicios cinco propietarios los describen como clientes frecuentes e influyentes mientras que uno de ellos los describe como agricultores y ganaderos descripción que reafirman los colaboradores porque además de clientes frecuentes e influyentes también los describen como clientes satisfechos con los productos y servicios que les brindan siendo estos el ofrecimiento y venta de productos e insumos así como asesoría técnica en agricultura y ganadería, además trece de los quince colaboradores manifiestan que la empresa posee una imagen favorable frente a sus clientes porque ofrecen los productos que el cliente necesita, se le atiende de la mejor manera y los precios que se manejan son competitivos.

Santos (2010), expone que el programa o plan de ventas es en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el periodo anterior.

Según el resultado de los cuestionarios, cuatro propietarios de los agroservicios investigados no cuentan con un programa específico de ventas coincidiendo con los colaboradores pues nueve indicaron que no realizan el trabajo basados en metas específicas de ventas, solo dos de los propietarios indicaron contar con un programa de ventas realizándolo mensualmente, mientras los otros manifiestan que la forma en la que implementan sus ventas es haciendo reuniones diaria, otros mensualmente, incluso anualmente lo anterior perjudica la labor de venta de los colaboradores pues al carecer de un programa de ventas no se está aprovechando el potencial de la fuerza de ventas ya que de acuerdo con Cabrerizo (2014), la finalidad del programa de ventas es “rentabilizar el tiempo y el esfuerzo del vendedor, este programa recoge las decisiones y acciones del vendedor.

VI. CONCLUSIONES

1. En los agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, se identificó que las necesidades de capacitación para la fuerza de ventas son principalmente respecto a: estrategias de ventas, servicio al cliente, relaciones humanas, características de nuevos productos, asesoría técnica en productos de agricultura y ganadería.
2. Los propietarios de los agroservicios no han realizado ningún diagnóstico que les permita detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores por lo que no tienen conocimiento sobre aspectos importantes en los que necesitan reforzamiento de su equipo de trabajo.
3. Con la investigación realizada se evaluó que los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa no cuentan con un programa formal de capacitación que le permita aumentar los conocimientos y habilidades en los colaboradores que realizan la labor de venta y realizarla de manera satisfactoria.
4. Los propietarios de los agroservicios investigados no realizan ninguna evaluación del desempeño de sus colaboradores que les permita verificar la eficacia con que sus colaboradores desarrollan las tareas, por lo que no poseen ningún método de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de los empleados al proporcionar retroalimentación sobre lo que están haciendo bien y mal.
5. Las competencias laborales necesarias que deben poseer los colaboradores de los agroservicios son conocimientos básicos en ventas, relaciones humanas y atención al cliente; también habilidades físicas que les permitan el buen manejo y manipulación de los productos e insumos que ahí se distribuyen, otras habilidades importantes son la facilidad de expresión, persuasión y/o convencimiento, así como una actitud positiva.

6. Se estableció que los tipos de productos que se venden en los agroservicios, son: herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes y alimentos para animales además otros productos como semillas, medicinas veterinarias, sistemas de riego, instrumentos para agricultura y ganadería.
7. Los tipos de clientes que poseen los agroservicios, se describen a continuación: agricultores y ganaderos satisfechos con los productos y servicios que ahí se les ofrecen, lo que permite que se vuelvan clientes de compra frecuente e influyentes pues recomiendan el agroservicio lo que atrae más clientes.
8. En los agroservicios los colaboradores de la fuerza de ventas no poseen ningún programa de ventas que les permita registrar y medir su rendimiento; únicamente la manera como determinan sus ventas por medio de reuniones pero no hay metas de ventas establecidas para los colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

1. Los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa deben implementar programas de capacitación en temas específicos sobre: estrategias de ventas, servicio al cliente, relaciones humanas, características de nuevos productos, asesoría técnica en productos de agricultura y ganadería, los cuales permitirán mejorar el rendimiento y desempeño de las tareas específicas de ventas; por lo que se sugiere implementar la propuesta que se presenta como aporte en este estudio de investigación.
2. Realizar de forma periódica diagnósticos que permitan detectar necesidades específicas de capacitación respecto a los conocimientos que deben de poseer y llevar a la práctica en la labor de ventas.
3. Considerar el programa de capacitación propuesto, estableciendo fechas que faciliten ponerlo en práctica para que los colaboradores participen y esto le permita al agroservicio contar con personal calificado que desempeñe su labor de venta de manera satisfactoria.
4. Los propietarios de los agroservicios deben realizar evaluaciones del desempeño que permitan identificar si los empleados cumplen con: especificaciones del puesto, procedimientos y cumplimiento de metas, para detectar las necesidades de capacitación dándole el seguimiento oportuno para mejorar el desempeño de los colaboradores, (ver página No. 12 de la propuesta).
5. Incorporar un manual de funciones para que los colaboradores puedan tener por escrito las especificaciones importantes del puesto que desempeñan en virtud de que si están mejor informados en las tareas y responsabilidades que estas implican podrán desarrollar sus competencias laborales de la mejor manera, (ver página No. 14 de la propuesta).

6. Continuamente se estén actualizando sobre uso, manejo y características de los diferentes productos que se ofrecen en los agroservicios, considerando factores como calidad y garantía de los mismos, recomendando mantener el inventario de productos en relación a la demanda de acuerdo a las estaciones climáticas de uso.
7. Debido a que los colaboradores de ventas deben dar un buen servicio a los clientes, asesorarles correctamente en cuanto a productos e insumos, identificar las necesidades de los clientes pues de su satisfacción depende que vuelvan al agroservicio y los recomienden. Es necesario la creación de un puesto específico de caja para que los colaboradores de servicio al cliente se encarguen de la recepción del pedido y sea solo una persona encargada de facturación y cobro de los mismos, así el colaborador de servicio al cliente podrá atender a otro cliente más rápidamente.
8. Establecer un programa de ventas en el cual los empleados se basen para trabajar bajo metas y así puedan realizar las tareas que les permitan alcanzar dichas metas mejorando así su rendimiento laboral.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Aamodt, M. (2010). **Psicología Industrial/Organizacional**. (6ª. ed.). Cengage Learning.
2. Agencia Guatemalteca de Noticias. (18 de agosto 2016). **¿Cuánto Pesa el Agro en Guatemala, un país con Historia y Vocación**. [En Red]. Disponible en: <https://agn.com.gt/index.php/2016/08/18/cuanto-pesa-el-agro-en-guatemala-un-pais-con-de-historia-y-vocacion-agricola/>
3. Agropages (2014). **Mercado mundial de agroquímicos crecería 8,7% en los próximos años**. [En Red]. Disponible en: <http://www.overseasagro.com/2014/01/mercado-mundialde-agroquimicos-creceria-87-en-los-proximos-anos/>
4. Alles, M., (2007). **Selección por Competencias**. Argentina: ediciones Granica.
5. Alles, M. (2008). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias**. (2ª. ed.). México: ediciones Granica.
6. American Marketing Association A.M.A. (2009). Sección: **Resource Library – Dictionary**. [En Red]. Disponible en : http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
7. Argueta J. (2011). **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
8. Barquero J., Rodríguez C., Barquero M. y Huertas F., (2007). **Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?**. (2ª. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.

9. Belio, J. y Sainz, A. (2007). **Cómo Mejorar el Funcionamiento de la Fuerza de Ventas**. España: Especial Directivos Editorial.
10. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos humanos**. (14ª. ed.). México: Cengage Learning Editores.
11. Cabrerizo, M. (2014). **Proceso de Ventas**. España: Editex Editorial.
12. Cámara del Agro. **Expectativas sobre el Agro en Guatemala**. [En Red]. Disponible en: <http://camaradelagro.org/es/expectativas-agro-cabi-camagro-2017/>
13. Castañeda, R. (06 de marzo de 2017). **¿Por qué Invertir en el Sector Agroindustrial en Guatemala?**. Artículo de Revista Electrónica Amchanguate. [En Red]. Disponible en: <https://amchanguate.com/2017/03/06/por-que-invertir-en-el-sector-agroindustrial-en-guatemala/>
14. Centes, M. (22 de septiembre de 2016). **Problemática de los Agroservicios en el Municipio de Asunción Mita**. Entrevista Personal.
15. Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. (8ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
16. Chiavenato, I. (2011). **El capital humano de las organizaciones**. (9ª. ed.). México: Editoriales McGraw-Hill
17. Córdova, E. (2014). **Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en los agroservicios ubicados en el área urbana de los municipios de Asunción Mita y El Progreso, Jutiapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
18. Dessler, G. (2009). **Administración de recursos humanos**. (11ª. ed.). México: Pearson Educación Editorial.

19. Dessler, G. y Varela, R. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª ed.). México: Prentice-Hall
20. Del Cid A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). **Investigación, Fundamentos y Metodología**. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
21. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). **La gestión de los recursos humanos** (3ª ed.). España: McGRAW-HILL
22. Granados, C., (2012). **Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la policía municipal de tránsito**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
23. González, R. (2012). Artículo **Las claves para una capacitación exitosa**. [En Red]. Disponible en: <http://el-observatorio-politico.blogspot.com/2012/04/las-claves-para-una-capacitacion.html>
24. Gosso, F. (2008). **Hipersatisfacción del Cliente**. México: Panorama Editorial
25. Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). **Administración, un enfoque basado en competencias**. (12ª ed.). México: Cengage Learning.
26. Ibáñez, T., (2011). **Introducción a la psicología social**. España: editorial UOC
27. Instituto Nacional de Estadística. **Encuesta Nacional Agropecuaria 2008**. [En Red]. Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/np/ena/contenido.htm>QUE
28. Kerin R., Hartley S. y Rudelius W. (2009). **Marketing**. (9ª ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
29. Kotler P. y Keller, (2009). **Dirección de Marketing**. (10ª ed.). Mexico: Pearson Education.

30. Lazzati, S. (2008). ***El Cambio del Comportamiento en el Trabajo***. México: ediciones Granica.
31. López, L., (2013). ***Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Departamento de Jutiapa***. Guatemala: (Tesis). Universidad Rafael Landívar.
32. Martínez, G. (2007). ***Competitividad Agrícola en Centroamérica***. San Salvador: El Salvador. FUNDE.
33. Maxwell, J. (2012). ***Capacitación 101***. Estados Unidos: Editorial Grupo Nelson.
34. MEIC. (2011). ***Comercialización de Agroquímicos en Costa Rica***. Dirección de Estudios Económicos. Costa Rica.
35. ***Metodología para elaborar un programa estratégico de servicio al cliente para un agronegocio de servicios***. México: Revista Mexicana de Agronegocios. [En Red]. Disponible en: <http://www.ebrary.com>
36. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. ***Política Agropecuaria 2011-2015***. [En Red]. Disponible en: http://web.maga.gob.gt/wpcontent/uploads/pdf/home/politica_agropecuaria_2011-15.pdf
37. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (Octubre de 2016). ***Países Latinoamericanos fortalecen mercados***. Boletín No. 55 [En Red]. Disponible en: <http://web.maga.gob.gt/boletines-maga/download/55bol-16.jpg>

38. Ministerio de Economía de Guatemala MINECO (2008). **Boletín estadístico servicios de desarrollo empresarial. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa por instituciones en Guatemala.** (En Red). Disponible en: <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/ComunicadosyBoletines.aspx?titulo=Boletines&seccion=MIPyME>
39. Molina, M. (2011). **Evaluación del Desempeño Laboral.** [En Red]. Disponible en: <http://es.search.yahoo.com/search>
40. Morales, J. (2007). **Psicología Social.** España: Editorial McGraw – Hill.
41. Peralta, S. (2009). **Estrategia de servicio al cliente.** Argentina: El Cid Editor
42. Pinto, L., (2015). **Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA).** (Tesis). Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
43. Ponce, J. (2009). **Diagnóstico empresarial de Agropecuarias ubicadas en San Pedro Carchá, Alta Verapaz.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
44. PSICORE, (2014). **Batería de Competencias Laborales Nivel Administrativo Forma A.** Guatemala: Pruebas Psicométricas.
45. Reza, J. (2007). **Evaluación de la Capacitación en la Organizaciones.** México: Panorama Editorial.

46. Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones, (2009), ***Administración un empresario competitivo***, (2ª. ed.). México: Pearson Educación
47. Rodríguez, J. (2007). ***Administración Moderna de Personal***. (7ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
48. Rodríguez, J. (2011). ***El modelo de Gestión de Recursos Humano***. España: editorial UOC.
49. Salgado, M. Gómez, O. Carvajal, J. Dargen, T. (2 de mayo, 2017). ***Niveles para la capacitación en una organización***. Psicología Industrial (Artículo).
50. Santos, J. (26 de diciembre de 2010). ***Plan de ventas***. [En Red]. Disponible en: <http://ciclog.blogspot.com/2010/12/plan-de-ventas.html>
51. Santos, J. (9 de agosto 2011). ***La Fuerza de Ventas: su función y objetivos***. [En Red]. Disponible en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/la-fuerza-de-ventas-su-funcion-y.html>
52. Sebastian, R. y Serrano, A. (2008). ***Economía de la empresa agrolimentaria***. (3ª. ed). España: Mundi-Prensa.
53. Segura, L. (2009). ***Gestión del recurso humano basada en competencias laborales***. (5ª. ed.). Guatemala: Impresos Colindres.
54. Siliceo, A., (2010). ***Capacitación y Desarrollo de Personal***. (4ª. Ed.). México: Limusa.
55. Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. (2008). ***Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias***. (10ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill.

56. Stanton W., Etzel M., y Walker B.(2007). ***Fundamentos de Marketing.*** (14ª. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
57. Van-der C., y Gómez, J. (2010). ***Competencias y Habilidades Profesionales para universitarios.*** México: Editorial Díaz de Santos.
58. Teni, K. (2011). “***Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC- en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz***”. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
59. Werther, W. y Davis, K. (2007). ***Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas.*** (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



CUESTIONARIO DIRIGIDO PROPIETARIOS AGROSERVICIOS DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

Objetivo: Recabar información sobre las necesidades de capacitación en la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

Instrucciones: Por favor conteste con la mayor seriedad y veracidad las preguntas que a continuación se presentan y marcando con una x si es necesario. Agradeciendo de antemano su colaboración.

INFORMACIÓN GENERAL:

Sexo:

F M

Nivel de escolaridad:

Primaria: Básico Diversificado: Universitario:

Indicador: Diagnóstico de necesidades de capacitación

1. ¿Se han realizado diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación en el área de ventas?

_____ Si

_____ No

¿Por qué? _____

2. Usted como propietario, ¿Cómo considera la capacitación?

_____ Inversión

_____ Gasto

¿Por qué? _____

3. De acuerdo al área de trabajo, ¿Qué temas le interesaría conocer a profundidad con el objetivo de mejorar el desempeño de la fuerza de ventas?

____ Estrategias de ventas

____ Conocimiento de los nuevos productos

____ Establecimiento de metas

Otros (Especifique) _____

Indicador: Programa de capacitación

4. ¿La empresa cuenta con un programa formal de capacitación para los colaboradores?

____ Si

____ No

5. ¿La empresa contempla dentro de su presupuesto una partida para aplicar capacitaciones periódicas?

____ Si

____ No

¿Por qué? _____

6. ¿Hace cuanto tiempo implemento un programa de capacitación en su empresa?

____ Menos de 6 meses

____ Mayor a 6 meses

____ De 1 año en adelante

____ De 3 años en adelante

____ Ninguna de las anteriores

7. ¿Qué tipo de capacitación otorga a los empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa?

- Capacitación en la práctica
- Capacitación por aprendizaje
- Capacitación para instrucción en el trabajo
- Capacitación simulada
- Capacitación por computadora
- Capacitación a distancia y por internet

Indicador: Métodos de evaluación del desempeño

8. ¿La empresa posee un programa de evaluación del desempeño?

Si No

9. ¿Qué método utiliza para realizar la evaluación del desempeño?

- Ensayos escritos
- Incidentes críticos
- Escalas de calificación gráfica
- Escala de calificación apoyada en el comportamiento (BARS)
- Comparaciones multipersonales
- APO (Administración por objetivos)
- Retroalimentación de 360 grados

10. ¿Con qué frecuencia evalúa el nivel de desempeño de sus trabajadores en el puesto de trabajo?

_____Cada 6 meses

_____Cada año

_____Cada 2 años

_____No se realiza

Indicador: Competencias laborales

11. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente a los vendedores corresponden al puesto que deben desempeñar?

_____Si

_____No

¿Por qué? _____

12. Enumere los conocimientos básicos que usted considere necesarios en el área específica de ventas:

_____Ventas

_____Productos y servicios que ofrecen

_____Asesoría técnica (agricultura y ganadería)

_____Todas las anteriores

13. Enumere las habilidades básicas que usted considere necesarias en el área específica de ventas:

_____Intelectuales (Ventas)

_____Físicas (manejo y manipulación de los productos e insumos)

_____Facilidad de expresión

_____Persuasión y/o convencimiento

_____Todas las anteriores

14. Enumere las actitudes básicas que usted considere necesarias en el área específica de ventas:

- _____Evaluativa
- _____Positiva
- _____Negativa
- _____Todas las anteriores

Indicador: Productos

15. ¿Qué productos distribuye el agroservicio?

- Herbidas _____
- Insectidas _____
- Fungidas _____
- Fertilizantes _____
- Alimento para animales _____
- Otros:_____

16. ¿Cuál de los productos que vende tiene mayor demanda?

- Herbidas _____
- Insectidas _____
- Fungidas _____
- Fertilizantes _____
- Alimento para animales _____
- Otros:_____

Indicador: Clientes

17. ¿Cuáles son los servicios que prestan los vendedores a los clientes?

- _____Ofrecimiento y venta de los productos e insumos
- _____Asesoría técnica en el agroservicio
- _____Servicio post-venta
- _____Todos los anteriores

18. ¿Qué tipo de clientes utilizan los productos y servicios que ofrece su empresa?

- Clientes activos e inactivos
- Clientes de compra frecuente
- Clientes de compra ocasional
- Clientes satisfechos
- Clientes insatisfechos
- Clientes influyentes
- Clientes altamente influyentes
- Clientes no influyentes

Indicador: Programa de ventas

19. ¿La empresa posee un programa de ventas?

Si No

20. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza esta actividad?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

21. ¿De qué forma implementa el programa de ventas?

- Reuniones diarias
- Reuniones semanales
- Talleres
- Capacitaciones

Gracias por su colaboración será de mucha ayuda para la investigación.

ANEXO 2

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA FUERZA DE VENTAS DE LOS AGROSERVICIOS DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

Objetivo: Recabar información sobre las necesidades de capacitación en la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

Instrucciones: Por favor conteste con la mayor seriedad y veracidad las preguntas que a continuación se presentan y marcando con una x si es necesario. Agradeciendo de antemano su colaboración.

INFORMACIÓN GENERAL:

Sexo:

F M

Nivel de escolaridad:

Primaria: Básico Diversificado: Universitario:

Indicador: Programa de capacitación

1. ¿Al momento de ingresar a la institución recibió alguna capacitación? (Instruir al trabajador en sus tareas o funciones)?

_____ Si _____ No

2. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar su puesto de trabajo en los últimos meses?

_____ Si _____ No

3. ¿Para realizar sus actividades laborales cree que necesita capacitación?

_____ Si

_____ No

4. ¿En qué áreas de su puesto de trabajo considera que necesitan más capacitación?

_____ Ventas

_____ Productos y servicios que ofrecen

_____ Asesoría técnica (agricultura y ganadería)

_____ Todas las anteriores

5. ¿Está usted en la disponibilidad de asistir a alguna capacitación?

_____ Si

_____ No

Indicador: Métodos de evaluación del desempeño

6. ¿Realiza evaluaciones del desempeño la empresa a los integrantes de la fuerza de ventas?

_____ Si

_____ No

7. ¿Qué método utiliza la empresa para realizar la evaluación del desempeño?

_____ Capacitación en la práctica

_____ Capacitación por aprendizaje

_____ Capacitación para instrucción en el trabajo

_____ Capacitación simulada

_____ Capacitación por computadora

_____ Capacitación a distancia y por internet

8. ¿Con qué frecuencia evalúa el nivel de desempeño su empresa en el puesto de trabajo?

_____ Cada 6 meses

_____ Cada año

_____ Cada 2 años

_____ No se realiza

Indicador: Competencias laborales

9. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?

_____ Siempre

_____ Frecuentemente

_____ Pocas veces

_____ Nunca

10. ¿Qué conocimientos posee?

_____ Computación

_____ Inglés

_____ Matemáticos

_____ Informáticos

_____ Relaciones humanas

_____ Servicio al cliente

_____ Otros

11. ¿Los conocimientos que posee actualmente, son adecuados para el desempeño de sus labores diarias?

_____ Si

_____ No

12. ¿Qué habilidades adicionales debería tener para el puesto que desempeña?

- _____ Intellectuales (Ventas)
- _____ Físicas (manejo y manipulación de los productos e insumos)
- _____ Facilidad de expresión
- _____ Persuasión y/o convencimiento
- _____ Todas las anteriores

13. ¿Con sus actitudes contribuye con el logro de los objetivos de la Institución?

- _____ Constantemente
- _____ No siempre
- _____ Nunca
- _____ Casi nunca

Indicador: Productos

14. ¿Qué productos distribuye el agroservicio?

- Herbicidas _____
- Insecticidas _____
- Fungicidas _____
- Fertilizantes _____
- Alimento para animales _____
- Otros: _____

15. ¿Cuál de los productos que vende tiene mayor demanda?

- Herbicidas _____
- Insecticidas _____
- Fungicidas _____
- Fertilizantes _____
- Alimento para animales _____

Indicador: Programa de ventas

19. ¿La empresa posee un programa de ventas?

_____ Si

_____ No

20. ¿En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza esta actividad?

_____ Mensual

_____ Trimestral

_____ Semestral

_____ Anual

21. ¿De qué forma implementa el programa de ventas?

_____ Reuniones diarias

_____ Reuniones semanales

_____ Talleres

_____ Capacitaciones

Gracias por su colaboración será de mucha ayuda para la investigación.

ANEXO 3

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA



ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIO DE UN AGROSERVICIO DEL MUNICIPIO DE ASUNCIÓN MITA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

Objetivo: Recabar información sobre las necesidades de capacitación en la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

1. ¿Hace cuanto tiempo tiene su agroservicio?

2. ¿Considera que su agroservicio ha contribuido al desarrollo del municipio de Asunción Mita, Jutiapa?

3. ¿Cuál considera que ha sido la mejor contribución de su agroservicio al municipio?

4. ¿Qué problemas ha encontrado usted en los agroservicios?

5. ¿En qué temas considera que se necesita capacitar a la fuerza de ventas de los agroservicios?

Gracias por su colaboración será de mucha ayuda para la investigación.

ANEXO 4

CUADRO DIAGNÓSTICO PARA EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Necesidades de capacitación en la fuerza de ventas de los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inconvenientes que se dan al resolver las dudas o necesidades de los clientes que visitan los negocios. ▪ Demora en la entrega de pedidos. ▪ Falta de información sobre las características de los productos agrícolas. ▪ Desconocimiento sobre prácticas agrícolas y ganaderas. ▪ Falta de interés por parte de los propietarios de trasladarles información oportuna sobre productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al momento de contratar al personal no reciben capacitación en cuanto a productos y servicios que ofrecen los agroservicios. ▪ Carencia de programas de capacitación que contribuya a identificar las necesidades de enseñanza e instrucciones en la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos tanto económicos como intelectuales del negocio. ▪ Desmotivación de los empleados. ▪ Disminución del desempeño por falta de conocimientos habilidades y actitudes, tanto en funciones administrativas como operativas. ▪ No sentirse comprometido con el trabajo. ▪ Atención ineficiente al cliente. ▪ Crear un desequilibrio en el clima y comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades prioritarias. ▪ Realizar un diagnóstico con información oportuna. ▪ Fijar objetivos de entrenamiento concretos. ▪ Elegir los medios para tratar las carencias percibidas en conocimiento, habilidades y actitudes.

ANEXO 5

FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO













**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL JUTIAPA**



**Universidad
Rafael Landívar**
Tradición Jesuita en Guatemala

PROPUESTA

**Programa de capacitación para los propietarios y colaboradores de los
agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa**

Elaborado por:

Milton Josué Vásquez Tellez

Jutiapa, Junio de 2017

INDICE DE PROPUESTA

	Pág.
Programa de Capacitación	1
Introducción	2
Justificación	3
Objetivos	4
Metodología	5
Temas a Desarrollar	6
Presupuesto	9
Formato de Evaluación de la Capacitación	10
Formato de Evaluación del Desempeño	12
Manual de Funciones y Descripción de Puestos	13
Introducción	14
Valores	15
Objetivos	16
Organigrama actual	17
Organigrama propuesto	18
Descripción de puestos	19
Bibliografía	23

Programa de Capacitación

- *Programa de Capacitación*
- *Ficha de Evaluación del Desempeño*
- *Manual de Descripción y Funciones de puestos*

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un conjunto de acciones continuas que se preparan para desarrollarlas en las organizaciones para mejorar las competencias de los colaboradores cumpliendo así con las funciones específicas del puesto de manera segura y eficaz alcanzando resultados productivos mejorados.

Las empresas de agroservicios en su mayoría son administrados por sus propietarios, es decir que ellos forman parte del equipo de trabajo de dichos negocios y son los responsables de la administración del recurso humano y de darles los lineamientos específicos para el desarrollo de sus tareas dentro de la empresa.

El programa de capacitación es uno de los programas más importantes de una organización para detectar las necesidades existentes en un puesto de trabajo así como para evaluar el desempeño de los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

Las ventas de productos e insumos para la agricultura y ganadería hoy en día exigen que el vendedor este bien capacitado para poder atraer y retener a los clientes, por tal motivo es importante que los propietarios/administradores estén conscientes de lo necesario que es contar con excelente personal.

La capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, donde sus colaboradores desarrollen sus conocimientos, mejoren sus habilidades y actitudes para tener un buen desempeño laboral.

OBJETIVOS

- **Objetivo General:**

Proporcionar a los propietarios/administradores de los agroservicios del Municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa un Programa de Capacitación acorde a las necesidades de sus colaboradores para contar con recurso humano calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, para un adecuado desempeño laboral.

- **Objetivos específicos:**

1. Proporcionar a los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa una herramienta útil para la capacitación de su personal en los temas relacionados a: Servicio al cliente, relaciones humanas, asesoría técnica en productos e insumos.
2. Incentivar la participación de todos los colaboradores de los agroservicios.
3. Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.
4. Mantener comunicación efectiva entre los propietarios, colaboradores y la unidad capacitadora para lograr el desarrollo efectivo de la capacitación.

METODOLOGÍA

El programa de capacitación es una guía para que con base a ella se realice la capacitación necesaria a los colaboradores de acuerdo a los temas a tratar, las fechas en las que se llevara a cabo dicha capacitación será el primer trimestre del año de enero a marzo porque es su temporada baja, pues en la época de invierno que comienza en el segundo trimestre del año los agricultores comienzan a acudir a estos agroservicios a adquirir productos e insumos para la agricultura y en el último trimestre se dedican a la siembra de cebolla y otras hortalizas.

El presente programa está dirigido a la fuerza de ventas de los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa, para su ejecución algunos temas se dividirán en subtemas acorde a la amplitud que cada uno tenga y al criterio del capacitador, la técnica a utilizar son talleres presenciales donde se evaluará la comprensión que hayan tenido los colaboradores en cada tema.

Al llevar a cabo el programa de capacitación se logrará que los agroservicios de Asunción Mita, Jutiapa cuenten con personal capacitado y motivado en el desempeño de sus actividades principalmente en el servicio y asesoría de los clientes que satisfaga las expectativas de todos los que visiten el agroservicio.

TEMAS A DESARROLLAR

TEMA	OBJETIVO	TIEMPO Hrs.	TIPO DE ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	DIRIGIDO A	E n e r o	F e b r e r o	M a r z o
Relaciones Humanas	Establecer el intercambio de información, comunicación abierta y el respeto, así como la identificación con los objetivos estratégicos de la Institución.	4 hrs.	Curso Presencial	Estudiante Milton Vásquez	Los propietarios y colaboradores	X		
Técnicas y principios para incrementar las ventas (estrategia de ventas)	Propiciar en el colaborador el desarrollo y refuerzo de las habilidades y técnicas que le permitan competir e incrementar sus niveles de ventas, así como brindar un servicio de excelente calidad que en muchas ocasiones esto define la diferencia de comprar en su empresa o en la competencia.	4 hrs.	Curso Presencial	Estudiante Milton Vásquez	Los propietarios y colaboradores	X		

TEMA	OBJETIVO	TIEMPO Hrs.	TIPO DE ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	DIRIGIDO A	E n e r o	F e b r e r o	M a r z o
Servicio al Cliente	Comprender que ofrecer un servicio de excelencia es necesario y que se logra cuando todos como un grupo deciden adoptarlo y aplicarlo.	4 hrs.	Curso Presencial	Estudiante Milton Vásquez	Los propietarios y colaboradores		X	
Motivación para vendedores	Motivar a la fuerza de ventas para conseguir logros en su función laboral, comprometidos con el negocio y dispuestos a proponer proyectos de mejora.	4 hrs.	Curso Presencial	Estudiante Milton Vásquez	Los propietarios y colaboradores		X	

TEMA	OBJETIVO	TIEMPO Hrs.	TIPO DE ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	DIRIGIDO A	E n e r o	F e b r e r o	M a r z o
Manejo de productos plaguicidas	Especificar la manera segura del manejo de los plaguicidas para evitar daños personales y/o materiales.	4	Curso Presencial	Ing. Fredy de Jesús Tobar Ramírez Representante de Bayer cropScience	Los propietarios y colaboradores			X
Manejo y control de tierra	Incrementar el rendimiento de la tierra con el adecuado manejo y control de la misma.	4	Curso Presencial	Ing. Fredy de Jesús Tobar Ramírez Representante de Bayer CropScience	Los propietarios y colaboradores			X

PRESUPUESTO

No.	CAPACITACIÓN	PRECIO	No. Participantes	TOTAL
1	Trabajo en Equipo	Q.35.00	21	Q.735.00
2	Técnicas y principios para incrementar las ventas	Q.35.00	21	Q.735.00
3	Motivación para vendedores	Q.35.00	21	Q.735.00
4	Servicio al Cliente	Q.35.00	21	Q.735.00
6	Temas impartido por Bayer CropsScience	Q.0.00	21	Q.0.00
Total				Q.2,940.00

NOTA:

El precio de capacitación por participante de Q.35.00 incluye refacción y copias del temario desarrollado.

Cada propietario aportará de acuerdo al número de participantes que asistan de su agroservicio.

Los 21 participantes lo conforman 15 colaboradores y 6 propietarios.

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre del participante: _____

Nombre del tema: _____

Fecha: _____ Horario: de _____ a _____

INSTRUCCIONES:

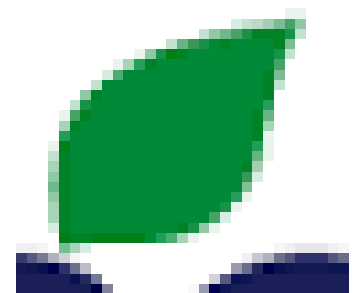
De acuerdo con el tema de capacitación desarrollada con el grupo de colaboradores a su cargo, por favor califique cada uno de los temas facilitados por su propia coordinación, tomando en consideración los siguientes criterios de valoración:

- 0 Dominio nulo
- 1 Retroalimentación obligatoria del tema
- 2 Dominio bajo, pero puede mejorar con la práctica
- 3 Dominio aceptable, mejorarán con la práctica
- 4 Alto Dominio
- 5 Dominio por encima de lo esperado

Temario facilitado: _____

Fortalezas y áreas de mejora identificadas por el evaluador/capacitador:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



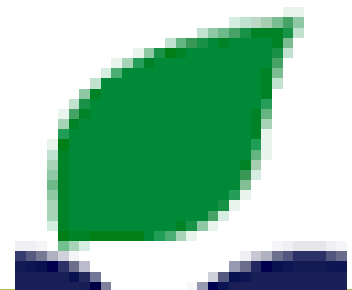
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evalué tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente**

Apellido y nombre:	
Puesto:	Fecha:
Evaluador:	
DESEMPEÑO LABORAL	
Responsabilidad	
Calidad de trabajo	
Orden y claridad en el trabajo	
Capacidad de realización	
Comprensión de situaciones	
Grado de conocimiento técnico	
FACTOR HUMANO	
Actitud hacia la empresa	
Actitud hacia sus superiores	
Actitud hacia el cliente	
Capacidad de aceptar críticas	
Puntualidad	
HABILIDADES	
Creatividad	
Respuesta bajo presión	
Capacidad de manejar múltiples tareas	
Carisma	
Compromiso hacia el equipo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE PUESTOS



INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta administrativa de gran utilidad para los agroservicios del municipio de Asunción Mita, Jutiapa porque describe todos los puestos que se desempeñan dentro de la organización, para lograr una adecuada coordinación de las actividades tanto dentro como fuera de ésta.

El manual es un instrumento de ayuda para los colaboradores precisando las funciones y estableciendo responsabilidades para evitar duplicidad de las mismas, así como describiendo los valores que deben presentar en el desarrollo de su trabajo.

La descripción de puestos está elaborada con base a los lineamientos técnicos y administrativos para cada uno de los puestos, constituyendo así un parámetro para el reclutamiento, selección y contratación del personal, también para la toma de decisiones.

VALORES

- 1. COMUNICACIÓN:** Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una persona a otra. En los Agroservicios debe ser constante y efectiva entre todos los colaboradores, así como con los proveedores y clientes.
- 2. SERVICIO AL CLIENTE:** Es un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El cliente es lo más importante, debe ser siempre bien recibido, desde el momento en que llega hasta la compra y después de la compra, es el valor agregado que se le debe brindar tanto en información como en la asistencia que necesite.
- 3. TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad para integrarse y trabajar por un objetivo en común y fomentar el continuo mejoramiento a través de la participación del personal.
- 4. RESPONSABILIDAD:** Capacidad u obligación de responder de los aspectos propios y en algunos casos de los ajenos. Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Es un compromiso y deber de todo colaborador.
- 5. HONESTIDAD:** La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- 6. RESPETO:** Es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral. Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes y compañeros de trabajo.

OBJETIVOS

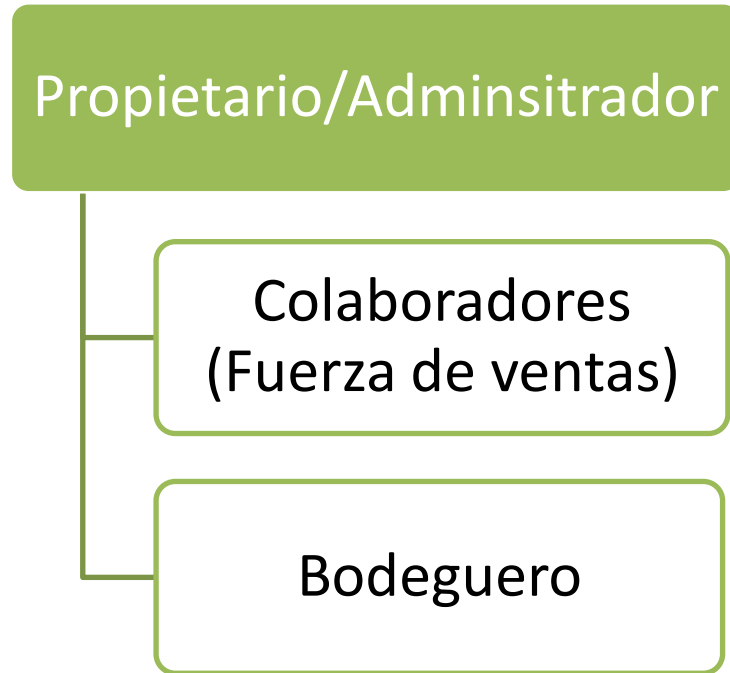
GENERAL:

Diseñar un instrumento administrativo de vital importancia en el ordenamiento de las actividades de los agroservicios con la finalidad de conocer los distintos medios, las responsabilidades, atribuciones y niveles de autoridad de cada puesto.

ESPECÍFICOS

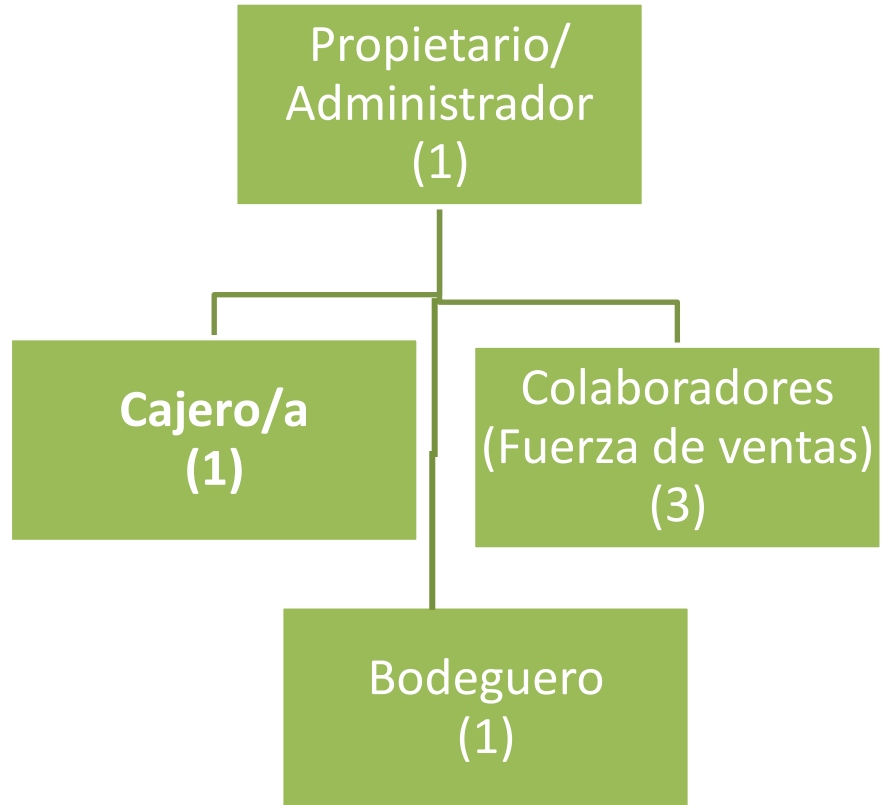
- Establecer la estructura organizacional para responder con eficiencia a la demanda de servicios de los clientes.
- Identificar e interpretar la estructura administrativa contando con un instrumento que oriente las labores diarias y su integración con los demás puestos para aprovechar en mejor forma los recursos, y evitar el incumplimiento de tareas por no estar definidas por escrito.
- Identificar los servicios de atención al cliente a través del conocimiento de los medios e instrumentos de organización interna de los que se dispone para transmitir una buena imagen del agroservicio.

ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: elaboración propia, 2017

ORGANIGRAMA PROPUESTO



AGROSERVICIO	FECHA: Junio 2017	
	ADMINISTRADOR/PROPIETARIO	
<u>Información General del Puesto:</u>		
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Administración	
TÍTULO DEL PUESTO	Administrador	
AUTORIDAD SUPERIOR	Propietario	
SUBALTERNOS	Personal administrativo y operativo de la organización	
<p>Requisitos: Conocimientos básicos de Administración de Empresas, conocimientos en materia fiscal y conocimientos técnicos en agroquímicos, disponibilidad de horario.</p>		
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Don de mando, capacidad para organizar y manejo de paquete de office. 		
<p>Responsabilidades: es encargado de organizar todo lo concerniente a la administración del agroservicio, de velar por el buen funcionamiento de las ventas de los productos que se ofrecen, recibir el producto y mantenerlo en condiciones adecuadas para poder exhibirlo y manipularlo, velar por las relaciones interpersonales de los colaboradores hacia los clientes, entre ellos y sancionar faltas cometidas por los mismos.</p>		
<p>Tareas a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría técnica y administrativa para cualquier tipo de problema que surja dentro de la institución. • Realizar la planificación de ventas anuales. • Velar por el servicio adecuado de los clientes. • Supervisar que los empleados manipulen de manera adecuada los productos con alta toxicidad. • Establecer normas internas de trabajo. • Representar legalmente a la institución. 		

AGROSERVICIO	FECHA: Junio 2017
	CAJERO/A
<u>Información General del Puesto:</u>	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Operativa
TÍTULO DEL PUESTO	Cajero/a
AUTORIDAD SUPERIOR	Propietario/administrador
SUBALTERNOS	Bodeguero
<p>Requisitos: Conocimientos básicos de matemáticas, computación, cajas registradoras, hombre o mujer, edad entre 18 a 40 años, dispuesto a laborar horas extras, carencia de antecedentes penales y policíacos, referencias personales y laborales.</p>	
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser ágil numéricamente • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de comunicación oral y escrita 	
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las operaciones en el sistema (cobro de productos) • Mantener contado y ordenado el dinero. • Mantener la actualización de precios. 	
<p>Tareas a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturación de los pedidos otorgados por los vendedores • Recibir el dinero y llevar la contabilidad de su caja. 	

AGROSERVICIO	FECHA: Junio 2017
	FUERZA DE VENTAS

Información General del Puesto:

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Operativa
TÍTULO DEL PUESTO	Vendedor
AUTORIDAD SUPERIOR	Propietario/administrador
SUBALTERNOS	Bodeguero

Requisitos: Hombre o mujer, edad entre 18 a 40 años, graduado de nivel medio, experiencia en ventas (preferiblemente en venta de agroquímicos), dispuesto a laborar horas extras, carencia de antecedentes penales y policíacos, referencias personales y laborales.

Habilidades:

- Manejo de paquete de Office
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación oral y escrita

Responsabilidades:

- Crear clientes a través de un buen servicio.
- Ver que se cumplan los objetivos planeados con respecto a las ventas.
- Mantener un equipo armonioso para dar un servicio de calidad.

Tareas a realizar:

- Vigilar puesto de ventas.
- Detectar las necesidades de los clientes.
- Exhibir los productos a los clientes.
- Dar los precios y promociones.

AGROSERVICIO	FECHA: Junio 2017
	BODEGUERO

Información General del Puesto:

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Operativa
TÍTULO DEL PUESTO	Bodeguero
AUTORIDAD SUPERIOR	Propietario/administrador
SUBALTERNOS	No hay

Requisitos: Conocimientos básicos de matemáticas, hombre, edad entre 18 a 40 años, dispuesto a laborar horas extras, carencia de antecedentes penales y policíacos, referencias personales y laborales.

Habilidades:

- Ser ágil
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación oral y escrita
- Manejo de escaleras y/o cargadores

Responsabilidades:

- Orden y limpieza de su área de trabajo
- Estibar correctamente los productos e insumos en bodega.
- Responder monetariamente por faltantes comprobables en bodega.

Tareas a realizar:

- Recibimiento y almacenamiento de productos e insumos
- Entrega de productos e insumos a los clientes

Vo. Bo. _____

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru, A. (2008). **Administración para emprendedores**. México: Pearson Educación.
2. Centes, M. (22 de septiembre de 2016). **Problemática de los Agroservicios en el Municipio de Asunción Mita**. Entrevista personal.
3. Justin G., Longenoker., Carlos W., Moore J., William P., Leslie E., y palich (2010). **Administración de Pequeñas Empresas**. (14^a. ed). México: Cengage Learning.
4. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial**. (13^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
5. Mi Super Tienda Tonantel.(2011). Manual de Organización y Descripción de Puestos. Seminario **Evaluación Integral a Mi Super Tienda Tonantel**. Universidad Mariano Galvez de Guatemala.
6. Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., y Jones, G. (2009). **Administración un empresario competitivo**. (2^a.ed.). México: Pearson.
- 7.Tobar, F. (14 de junio de 2017). **Capacitaciones para distribuidores**. Representante de Bayer CropScience. Centro America y el Caribe.
8. Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). **Administración estratégica y política de negocios**. (10^a. ed.). México.