

El Concesionario de Automóviles

Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

El Sr. Merino acaba de ser ascendido a jefe de ventas de un concesionario de automóviles sito en Madrid. La persona que ocupaba este cargo ha sido despedida recientemente y no ha dejado información sobre las tareas que venía desempeñando en su puesto. El Sr. Merino tiene a su cargo a los comerciales de la empresa, dedicados básicamente a la venta de coches en las instalaciones del concesionario. El puesto de comercial tiene alta rotación, de forma que la plantilla cambia cada poco tiempo. El adiestramiento que recibe una persona que entra nueva en la empresa viene de sus propios compañeros, más concretamente, el más antiguo de los comerciales tiene la misión de orientar a los nuevos en el trabajo transmitiéndoles lo que otros comerciales le han ido enseñando a él.

Cada seis meses el concesionario encarga al jefe de ventas la realización de una evaluación del desempeño de los comerciales a su cargo. El problema con el que se encuentra el Sr. Merino nada más empezar en su nuevo puesto es que no hay un sistema de evaluación explicitado sino que, como en el caso de los comerciales, era una actividad que enseñaba el anterior jefe al nuevo. El Sr. Merino conoce perfectamente la labor de comercial, ya que la ha venido desarrollando durante 5 años, pero nadie le ha explicado en qué consiste la evaluación del rendimiento y cómo se hace. Lo único que recuerda de las evaluaciones que le hacían a él es que cada seis meses se elaboraba un ranking de ventas de los comerciales, luego el jefe de ventas se entrevistaba con cada uno de los trabajadores para comentar la evolución de las ventas y los problemas encontrados.

Por otra parte, el sueldo del comercial está compuesto por una parte fija, igual al SMI y una variable asociada a las ventas del mes. Para fijar la parte variable, que es un porcentaje sobre las ventas del mes, hay unas tablas elaboradas en la que se especifican los porcentajes correspondientes a cada intervalo de ventas, de forma que si no se llega a

un determinado nivel de ventas no se cobra parte variable, mientras que si se sobrepasa un nivel considerado el más alto, el porcentaje es el 10% de las ventas.

Fuentes de información

De la Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): “Fundamentos de Recursos Humanos”, Pearson, Madrid (pp. 241-242).

Palabras clave: evaluación del desempeño, remuneración

Fecha del caso: 2004.

Se pide:

- 1.- ¿Le parece adecuado el sistema de evaluación que utiliza actualmente el concesionario?
- 2.- ¿Le parece adecuado el sistema de remuneración? ¿Es acorde con el sistema de evaluación?
- 3.- Con esta información póngase en el papel del Sr. Merino y proponga un sistema de evaluación del desempeño de los comerciales adecuado a esta empresa.