

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
(EMPRESA: IMPORTACIONES ALAMATA S. DE R.L. DE C.V.)

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARÍA DE JESÚS MUÑIZ LOBATOS

Mexicali, B.C.

Abril de 2017.

Dedicatoria

Dedico el siguiente caso de estudio a mis padres, por estar a mi lado en cada paso que doy e impulsarme a seguir adelante y conseguir las metas que me he propuesto.

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que formaron parte de esta investigación, a mis compañeros de clase y maestros, en especial al Dr. Raúl González Núñez y el Dr. Eduardo Sánchez López quienes me brindaron su apoyo para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

De igual manera agradezco al personal que intervino en esta investigación de la empresa IMPORTACIONES ALAMATA, S. DE R.L. DE C.V., así como en lo laboral a mis jefes del departamento de contabilidad, C.P. Manuel Monjardín Acosta y Contador General de la UABC C.P.C Bernardo Hernández, quienes siempre me mostraron su apoyo.

Resumen

El presente estudio se realizó en la Empresa IMPORTACIONES ALAMATA S. de R.L. de C.V. dedicada a la venta de ropa, accesorios y calzado para dama, donde se identificó una problemática importante que es la de no contar con una herramienta que ayude a saber cómo es que se desempeña su personal de mostrador y que además apoye en la mejora de la comunicación entre jefes y empleadas, así como el de identificar al personal que puede ser promovido y con esto la asignación de responsabilidades. Se realizó una propuesta de evaluación del desempeño laboral y para lograrlo se diagnosticaron las situaciones relevantes de la empresa mediante la aplicación de encuestas a las empleadas de mostrador y a los clientes, donde se observó que las empleadas tenían un buen desempeño y que los clientes estaban satisfechos con la atención recibida, otro hallazgo fue que las empleadas se perciben como poco apreciadas por la empresa. Adicionalmente se detectaron ciertos comportamientos en los que se debe de poner especial atención para que el desempeño del personal sea el óptimo y con ello tanto el personal como la empresa obtengan beneficios satisfactorios.

Palabras clave

Evaluación, desempeño, talento, motivación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
Antecedentes	7
Planteamiento del problema	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Justificación	9
Alcances y limitaciones	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	11
1.1 Evaluación del desempeño	11
1.2 Administración del desempeño laboral	11
1.3 Importancia de la evaluación del desempeño laboral	11
1.4 Objetivos de la evaluación del desempeño	12
1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	12
1.6 Dimensiones del desempeño	13
1.7 Pasos de la evaluación del desempeño	13
1.8 Como mejorar las evaluaciones	13
1.9 El Evaluador	14
1.10 Capacitación de los evaluadores	14
1.11 Entrevista de Evaluación del Desempeño	15
1.12 Usos de la Evaluación del Desempeño	15
1.13 La Evaluación 360 Grados	16
1.14 Métodos de evaluación del desempeño laboral	16
1.15 Factores para mejorar el desempeño	21
1.15.1 Gestión del talento humano	21
1.15.2 Capital humano.....	21
1.15.3 Grupos	21
1.15.3 Desempeño y satisfacción de un grupo de trabajo.....	21
1.15.4 Motivación	22
1.15.5 De qué forma pueden motivar los directivos o responsables.....	22
1.15.6 Comunicación.....	22
1.15.7 Mejorar la comunicación.....	23

1.15.8 Liderazgo.....	23
1.15.9 Pasos para un excelente liderazgo	23
1.15.10 Remuneración.....	24
1.15.11 Programas de remuneración por desempeño	24
1.16 Descripción de la Empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V.	25
CAPÍTULO II METODOLOGÍA _____	26
2.1 Marco Espacial	26
2.2 Marco Temporal.....	26
2.3 Tipo de estudio.....	26
2.4 Sujeto de Estudio	26
2.5 Universo del Estudio	26
2.6 Determinación de la Muestra	27
2.7 Descripción de los Instrumentos de Medición	27
2.8 Métodos y Materiales.....	27
CAPITULO III DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS _____	29
3.1 Caso empleadas.....	29
3.2 Caso clientes.....	40
3.3 Propuesta: Evaluación de desempeño laboral, empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V.	43
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	44
ANEXOS _____	45
REFERENCIAS _____	49

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Los actuales sistemas de mercado exigen que los trabajadores posean habilidades y conocimientos cada vez más especializados, las empresas fincan en ellos su competitividad y productividad.

Según Hernández, Rodríguez y Hernández (2015) con la llegada del sistema de economía de mercado, las organizaciones fincaron su sostenimiento en función de la productividad de sus despachos. Existen antecedentes como el del sistema de libros de Roberto Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Este consistía en dar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que mostraban niveles de rendimiento. Otro antecedente son los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del Siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo que permitiría establecer estándares de rendimiento estipulados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes. (Fernández, 2004)

Para esto según Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. (pag.243).

Actualmente las organizaciones están en constantes cambios lo que hace que estas se mantengan en un nivel de exigencia alta en cuanto a la manera en que sus trabajadores se desempeñan; ya que es a través del trabajo realizado por cada uno de ellos, se puede llegar a cumplir con las metas establecidas por la empresa (Alhama, Alonso, & Nuñez, 2004). A lo anterior, es importante agregar la realización de la evaluación del personal para así tener un conocimiento más preciso sobre cuáles pueden ser las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

También se debe tomar en cuenta que parte de esta evaluación que se realiza a los trabajadores sobre su desempeño laboral es para asignar un estímulo económico a partir de las cualidades que posee para el desarrollo de las actividades por las que fue contratado y a su vez impacta en los niveles de productividad del mismo y que finalmente será aprovechado para satisfacer sus necesidades inmediatas a corto y largo plazo. Así mismo, se realiza la promoción del trabajador a partir de la capacitación con la que cuenta, el nivel de dominio de las herramientas de trabajo y tener la posibilidad de seguir ascendiendo a lo largo de su permanencia en la empresa. (Dessler, 2009)

Por su parte, Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Ante esta necesidad, los estándares evaluativos se han diversificado para que cada empresa, dependiendo de la requisición que emerja, emplee las idóneas para cumplir con el perfil deseado. A su vez, para responder ante la fuerza laborar que cumple con dichos requerimientos, la empresa estructura un plan de acción en que se ven reflejados la administración de recursos económicos que serán destinados para quienes sean promovidos.

Es por ello que en este proyecto de investigación se busca obtener información vital que permita crear un sistema evaluativo en el cual la empresa pueda determinar de manera justa, eficaz, objetiva y equitativa la asignación de puestos según los resultados de dichas valoraciones.

La empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V dedicada a la venta de ropa calzado y accesorio para dama, fue creada en el año de 1996 con una sola tienda en plaza la Cachanilla, siendo esta unas de las primeras tiendas de su tipo que se establecerían en dicha plaza y en el 2011 ya con su nombre constituido.

Actualmente la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V cuenta con ocho tiendas ubicadas en las principales plazas de la ciudad y una tienda de reciente creación en el valle de Mexicali. El número de empleadas de mostrador con la que la empresa cuenta es de 40.

Planteamiento del problema

Desde su fundación no ha contado con una herramienta que ayude a saber cómo es que se desempeña su personal de mostrador, que además, apoye en la mejora de la comunicación entre jefes y empleadas, así como el de identificar al personal que puede ser promovido y con esto la asignación de responsabilidades.

Objetivo general

Proponer un sistema de evaluación de desempeño laboral aplicable a las empleadas de mostrador de la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación en que se encuentra las variables relevantes para el desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño laboral de las empleadas de mostrador de la empresa.
2. Proponer el modelo adecuado para la evaluación del desempeño.
3. Identificar los beneficios que tiene aplicar la evaluación del desempeño.

Justificación

Desde su fundación no ha existido una herramienta que los ayude a conocer el desempeño de su personal y que además la apoye en la mejora de la comunicación entre jefes y empleadas, así como identificar al personal sujeto a promoción.

Debido a esta problemática se ve como necesario realizar el presente estudio con el que la empresa pueda mejorar su proceso de toma de decisiones sobre la asignación de responsabilidades de acuerdo a resultados soportados por un procedimiento confiable.

Alcances y limitaciones.

El alcance de esta investigación es el de proporcionar una herramienta efectiva para la evaluación de las empleadas de mostrador y que apoye a la organización en la mejor toma de decisiones al momento de asignar responsabilidades.

Las principales limitaciones al momento de realizar la investigación fue que algunas de las empleadas se rehusaron a contestar la encuesta y los diferentes horarios de trabajo.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (Chiavenato, 2009, p. 245).

Se puede añadir que la evaluación del desempeño empezó a ser de gran utilidad para las organizaciones, puesto que con ello pueden medir el rendimiento de los trabajadores y así saber con exactitud los puntos fuertes o débiles que pueda tener el personal.

Por otra parte Mondy (2010) menciona que es un método de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo realizan sus tareas.

1.2 Administración del desempeño laboral

En esta etapa el gerente establece las metas y trabajos que el empleado debe realizar, además de evaluar su comportamiento en el cumplimiento de metas, para posteriormente dar una recompensa económica o de promoción por alcanzar los objetivos planteados por la organización. (Dessler, G. & Varela, R., 2011)

1.3 Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Hoy en día, las organizaciones quieren conocer más sobre lo que sus trabajadores son capaces de aportar para el logro de los objetivos. Es por ello, que es importante contar con un sistema formal de evaluación de desempeño para que a través de éste se puede identificar a los empleados que cumplen o superen las expectativas, y a los que no lo hacen. (Werther y Davis, 2008).

1.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve para mejorar los resultados de los empleados de la empresa, y es este su objetivo principal. Y para alcanzarlo se pretende realizar de la siguiente manera (Chiavenato, 2007):

- Adecuación del individuo al cargo.
- Adiestramiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Crecimiento personal del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los patrones sobre el desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien fundamentado, generalmente otorga beneficios a corto, mediano y al largo plazo. Entre sus principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Los cuales se describen a continuación (Chiavenato, 2007):

1. Beneficios para el jefe. La evaluación de desempeño le proporciona información de cómo se desarrollan los empleados dentro de la empresa y como mejorar su desempeño.
2. Beneficios para el subordinado. Le da a Conocer los aspectos que la empresa valora en cuanto a su desempeño y con ello, el empleado pueda perfeccionar aquellos puntos débiles.

3. Beneficios para la empresa. Ayuda a evaluar el potencial humano a corto, medio y largo plazos, identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse o aquellos que son idóneos para un ascenso y además permite mejorar los planes y objetivos.

1.6 Dimensiones del desempeño

Cuando se diseña la evaluación de desempeño debe cuidarse que las dimensiones para medir el desempeño sean las adecuadas. Generalmente, las dimensiones, factores o atributos que se utilizan para evaluar el desempeño están relacionados con la naturaleza y el dinamismo de los puestos, personas y, en su caso la cultura de la organización. (Juarez & Carrillo, 2014)

1.7 Pasos de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. El primer paso implica asegurarse de que el jefe y sus empleados concuerdan respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo. El segundo paso es el de cotejar que lo que realizan los trabajadores en la práctica diaria concuerde con lo ya establecido, para esto la mayoría de las veces se utiliza algún tipo de documento para su calificación y el tercer paso en la evaluación del desempeño es necesario que se realicen una o más reuniones de retroalimentación para analizar el desempeño de los trabajadores y con ello se proyecten las mejoras necesarias. (Dessler, 2009)

1.8 Como mejorar las evaluaciones

Para mejorar prácticamente cualquier sistema de evaluación, Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2006) ofrecen las siguientes sugerencias:

1. Entre mayor sea la participación del empleado en el proceso de evaluación, mayor será la satisfacción que tenga con el sistema.
2. Establecer metas de desempeño específicas genera un mejoramiento significativo del desempeño que las discusiones sobre metas más generales.

3. Evaluar el desempeño de los subordinados es una parte importante del supervisor; deben recibir capacitación en el proceso y evaluar la eficacia con que cumplen esta parte de sus responsabilidades laborales.
4. La evaluación del desempeño no sirve si los resultados no se comunican a los empleados.
5. La retroalimentación en el proceso de la evaluación del desempeño no debe centrarse en los problemas; el buen desempeño debe reconocerse y reforzarse activamente.
6. Si bien la evaluación del desempeño formal se realiza de manera programada (por ejemplo, cada año), la evaluación efectiva es un proceso continuo.

1.9 El Evaluador

Por lo regular es el jefe directo quien realiza la evaluación, sin embargo, Gomez, Balkin, & Cardy (2008) mencionan que existen otras formas de realizarse, las cuales son:

1. La autoevaluación: en esta los trabajadores se evalúan a si mismos.
2. Evaluación de iguales o compañeros: los trabajadores que se encuentran en el mismo puesto se valuan entre ellos.
3. Evaluación de subordinados: los trabajadores pueden evaluar a los jefes.
4. Feedback 360°: en esta se enceuntra una combinación de todos los evaluadores.

1.10 Capacitación de los evaluadores

Sin importar el método que se utilice para la evaluación, los evaluadores deberán conocer el procedimiento y el objetivo por el cual se realiza. Ya que el evaluador se topa con dos problemas fundamentales, los cuales son: comprender el proceso que se utiliza y su relación con el sistema seleccionado. En algunas áreas el personal aporta los manuales con los métodos detallados y las políticas actuales a los evaluadores. (González, Olivares, González, & Ramos, 2014)

1.11 Entrevista de Evaluación del Desempeño

Newstrom (2011) menciona que varios métodos de evaluación organizacional es necesario que los administradores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad, comportamiento o rasgos personales. Algunas empresas solicitan que se describa el rendimiento de los empleados; mientras que otras piden expedientes de aquellos acontecimientos importantes. Independientemente del método que se use, los resultados se comunican luego en una entrevista de evaluación. El supervisor retroalimenta al empleado sobre el desempeño pasado, le da a conocer los problemas que han surgido y solicita una respuesta. Posteriormente las dos partes establecen objetivos para el periodo siguiente. Además de que la entrevista de evaluación es una excelente ocasión para motivar al empleado.

1.12 Usos de la Evaluación del Desempeño

Mondy y Noé (2005) mencionan que la información arrojada de la evaluación del desempeño es de gran utilidad en la mayoría de las áreas de recursos humanos. Las cuales se mencionan a continuación:

1. Planeación de recursos humanos: Una evaluación del desempeño aporta las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyarlos en su capacitación y desarrollo.
2. Reclutamiento y selección: los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicados en los empleados puede servir como referencia al momento de comparar los puntajes de los solicitantes.
3. Capacitación y desarrollo: la evaluación de desempeño da a conocer la necesidad de capacitación y desarrollo que los empleados necesitan para mejorar en sus áreas de trabajo.
4. Planeación y desarrollo de carrera: ayuda a los gerentes a aconsejar a sus trabajadores en desarrollar efectuar su plan de carrera.

5. Programas de compensación: los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño apoya en la toma de decisiones en cuanto al estímulo económico que se le dé al empleado por el logro de objetivos.
6. Relaciones internas con los empleados: la evaluación de desempeño puede ayudar para promocionar a un empleado, destituirlo o despedirlo.
7. Evaluación potencial de los empleados: una evaluación de desempeño pueden indicar cuál será el comportamiento de un trabajador a futuro, aun así, el desempeño obtenido en el pasado puede no ser el mismo en un puesto más alto o diferente.

1.13 La Evaluación 360 Grados

En los últimos años se ha realizado una evaluación general, la cual se realiza de manera anónima por parte de los jefes, supervisores, colegas y colaboradores, cada cual se autoevalúa y evalúan a los empleados. Luego se le da a conocer a cada persona la calificación que obtuvieron. De esta manera, cada uno puede tener una idea más clara de cómo es percibido por los demás y crear su propia apreciación, con la finalidad de mejorar el desempeño. (Arias & Heredia, 2006)

1.14 Métodos de evaluación del desempeño laboral

Rodríguez (2007) propone los siguientes dos métodos de evaluación del desempeño los cuales cada uno tiene diferentes mediciones.

El primero de ellos es:

1. Métodos de evaluación del desempeño orientado al pasado: estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. A continuación se presentan los métodos para la evaluación del desempeño orientados al pasado. Sus mediciones son:
 - Escala de clasificación: por medio de este método el evaluador valora al individuo con base a factores como: responsabilidad, autonomía, atención a clientes, trabajo en equipo,

creatividad. Este método se basa exclusivamente en las opiniones del evaluador. En muchos casos sin embargo, los criterios se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo.

- Escalas de calificación basadas en la conducta: este método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño. en esta escala se basa en la descripción de buen y mal rendimiento proporcionados por los supervisores, los evaluadores agrupan esos datos en categorías relacionadas con el desempeño, como conocimientos de los empleados, relaciones con los clientes, etc.
- Lista de verificación: el evaluador no valora el desempeño, solo lo registra. Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. Una vez más, el calificador suele ser el supervisor inmediato. No obstante, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal, es decir, puede asignar valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación, según lo pertinente en cada concepto.
- Método de elección forzada: este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador, mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona que se evalúa. En cada bloque el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el desempeño del empleado evaluado.
- Métodos de incidentes críticos: este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva o negativa de quien se evalúa. Un incidente es crítico cuando se ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
- Método de investigación de campo: por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Posteriormente el analista elabora una evaluación basada

en esta información. La cual es revisada por supervisor de manera conjunta con el empleado. La calificación final es registrada por el analista.

- Método de evaluación en grupo: el método de evaluación de grupo permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de directivos que conocen al empleado e incluye al supervisor inmediato. Discuten la evaluación que ha sido preparada por el supervisor, después de haber sostenido una entrevista con el empleado sobre los requisitos del puesto. Posteriormente el supervisor tiene otra entrevista con el empleado donde se le da a conocer su desempeño y las mejoras que puede implementar en su área de trabajo. Si bien con este método el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación, es probable que el hecho de que la comente con el grupo lo estimule para ser más cuidadoso al evaluarlo.
2. El segundo de ellos es el método de evaluación del desempeño orientado al futuro: se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro y como mediciones propone las siguientes:
- Métodos de autoevaluaciones: lograr que los empleados realicen una auto evaluación puede ser una técnica útil de evaluación, si el objetivo de dicha evaluación facilitar el autodesarrollo. Cuando los empleados se evalúan así mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el auto mejoramiento será mucho más probable.
 - Administración por objetivos: es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. La administración por objetivos se centra en que cada empleado y su jefe establezcan conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro.
 - Método de centro de evaluación: este método se usa para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo y es especialmente importante en la toma de decisiones respecto a ascensos de personal. Con el propósito de identificar el talento administrativo futuro, muchas organizaciones consideran que lo que ha hecho una persona en el pasado es el mejor indicio para predecir lo que hará en el futuro.

Por otra parte Arias & Heredia (2006) establece la siguiente clasificación de métodos.

- Método de comparación: este método consiste en hacer una lista del personal, buscando comparara a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quién posee un mejor desempeño; a esto se considera mejor quien obtenga mayor número de marcas en relación con sus compañeros.
- Métodos de escalas: en este método se trata de evaluar al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.
- Métodos de lista de comprobación: con éstos, se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores. Para esto existen dos tipos de lista: listas ponderadas y de preferencia, la primera consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 ni más de 100. Mientras que la lista de preferencia contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describan mejor al evaluado.

Finalmente Bohlander, Sherman & Snell (2001) propone los siguientes tres métodos de evaluación de desempeño.

El primero de ellos es:

1. Métodos basados en características: este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que la compañía considera importantes para el puesto y la organización en general. Son populares por su gran facilidad. Sin embargo, si no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Sus mediciones son:
 - Escala graficas de calificación: en este método se representan en qué grado posee el empleado una cierta característica.

- Método de escala mixta: este método se basa en la comparación con un estándar de mejor que, igual a, o peor que.
 - Método de distribución forzada: en este método el evaluador elige entre el desempeño exitoso y el no exitoso.
 - Método de forma narrativas: el evaluador describe en un ensayo el comportamiento del trabajador.
2. El segundo de ellos son los métodos basados en comportamiento: este método permite al evaluador, identificar de inmediato en que parte el empleado se aleja de la escala. Este método se desarrolla para especificar qué acciones deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo, sus mediciones son:
- Método de incidente crítico: el éxito o el fracaso que presenta un empleado en alguna parte del trabajo
 - Método de lista de revisión de conductas: el evaluador revisa las afirmaciones con una lista en la que el considera cuales son las características del desempeño o de la conducta del empleado.
 - Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS): consiste en una serie de escalas verticales que pueden ser de cinco a diez, las cuales son conductas identificadas en incidentes críticos.
 - Escala de observación del comportamiento (BOS): en esta se mide la frecuencia observada en una conducta.
3. El tercero de ellos son los métodos basados en resultados: Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados, sus mediciones son:

- Mediciones de productividad: los trabajadores de producción son evaluados por el nivel de unidades de producción o la cantidad de desperdicios que detecten.

1.15 Factores para mejorar el desempeño

1.15.1 Gestión del talento humano

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2009, p.9)

A lo anterior también se puede agregar que es una herramienta que coadyuva a las organizaciones al logro de sus objetivos, a través de la definición de puestos.

1.15.2 Capital humano

Este capital puede valer más o menos en la medida que contengan talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. (Chiavenato, 2007).

1.15.3 Grupos

Conjunto de personas que comparten afinidades y que interactúan entre sí para conseguir un objetivo. A lo anterior se dan dos tipos de grupos: los formales e informales. El primero esta creada y organizada por la empresa. Mientras que el segundo generalmente formados por relaciones personales. (Porret, 2008).

1.15.3 Desempeño y satisfacción de un grupo de trabajo

Robbins & Coulter (2010) mencionan que no todo el tiempo los equipos pueden actuar de manera eficaz y ni tampoco llegan a alcanzar el desempeño óptimo. Sin embargo, estudios realizados

sobre equipos dan ideas sobre las características relacionadas con equipos eficaces. Las cuales deben de tener:

- Objetivos claros.
- Habilidades importantes.
- Confianza mutua.
- Compromiso unificado.
- Buena comunicación.
- Liderazgo adecuado.
- Apoyo interno y externo.

1.15.4 Motivación

“Compleja interacción de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objetivo evitado), la intensidad y el sentido de aproximación o evitación del comportamiento”. (González, 2008, p52).

“El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”. (Robbins & Judge, 2009, p.175)

1.15.5 De qué forma pueden motivar los directivos o responsables

Se debe entender que la motivación es algo que las organizaciones deben crear para que el personal se encuentre en un ambiente agradable. Además, de instalaciones limpias, dirección justa, recompensas económicas pero sobre todo conocer a todos los trabajadores en cómo estos se comportan para motivarlos de manera positiva. (Baguer, 2011)

1.15.6 Comunicación

“La comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo”. (Ongallo, 2007, p.10).

La comunicación es el elemento primordial que establece el tipo de trato que las personas tienen entre sí y dentro de sus contextos. El éxito de las organizaciones depende del control emocional que hayan desarrollado las personas, en su facultad para interrelacionarse, es decir, en sus habilidades de comunicación. (Arroyo, 2012)

1.15.7 Mejorar la comunicación

Según Hitt, Black, & Porter (2006) menciona que existen formas para mejorar la comunicación. Las cuales son:

Mejorar las aptitudes de escucha: escuchar a todos por igual, comprender a la otra persona, hacer contacto visual al momento de entablar una conversación y observar las expresiones no verbales.
Mejorar las aptitudes de envío: ser breves al querer comunicarnos, escribir con claridad lo que se quiere decir y conocer a la persona que recibirá el mensaje.

1.15.8 Liderazgo

“Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. (Robbins & Coulter, 2005, p.422)

Aunado a esto se puede decir que el liderazgo son las responsabilidades que una persona toma para dirigir a un grupo, equipo u organización.

1.15.9 Pasos para un excelente liderazgo

Buendía (2017) menciona que para obtener excelentes resultados al momento de dirigir y motivar a un equipo de trabajo se deben considerar los siguientes pasos:

- La comunicación: el líder debe expresar con claridad sus ideas para que los empleados comprendan lo que se espera de ellos, crear un ambiente de confianza al momento de entablar la conversación hace que los empleados confíen en su líder.

- Lo incorrecto puede ser correcto: si los empleados saben que no serán castigados por aportar una idea errónea, se sentirán estimulados para cambiar y proponer ideas nuevas y mejores.
- Mirar hacia el futuro: será más fácil seguir a un líder que cuente con un plan, ya que de esta forma los integrantes del equipo se esforzaran para hacer su parte y así ayudar a alcanzar los objetivos planteados.
- La pasión es contagiosa: si el líder cree en su trabajo y es entusiasta a pesar de los obstáculos que existan, los empleados los seguirán y harán lo mismo.
- Conocerse: a través de una retroalimentación el líder podrá conocer donde se ha superado y donde se quedo corto, para que así mejoren sus deficiencias.

1.15.10 Remuneración

La remuneración es un pago que se da una persona cuando por medio de su trabajo ayuda a generar riquezas a la empresa. (Pérez & Merino, 2012).

La remuneración se considera como una herramienta para obtener al personal idóneo. Además, de retener y maximizar el desempeño del personal una vez que ingresan a la organización. (Hitt et al., 2006)

1.15.11 Programas de remuneración por desempeño

“Son planes de compensación variable que pagan con base en alguna medida del desempeño. Los planes de remuneración a destajo, planes e incentivos salarial, la participación de utilidades y bonos de suma global son algunos ejemplos.” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, p.291)

1.16 Descripción de la Empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V.

La empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V dedicada a la venta de ropa calzado y accesorio para dama, fue creada en el año de 1996 con una sola tienda en plaza la Cachanilla, siendo esta una de las primeras tiendas de su tipo que se establecerían en dicha plaza y en el 2011 ya con su nombre constituido.

Actualmente la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V cuenta con ocho tiendas ubicadas en las principales plazas de la ciudad y una tienda de reciente creación en el valle de Mexicali. El número de empleadas con la que la empresa cuenta es de 40.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Marco Espacial

El presente estudio se llevó a cabo en la empresa Importaciones Alamata, S. de R.L. de C.V., en la ciudad de Mexicali, Baja California.

2.2 Marco Temporal

Las entrevistas se realizaron en el mes de Marzo de 2016, en cada una de las tiendas de la empresa Importaciones Alamata S de R.L de C.V.

2.3 Tipo de estudio

El tipo de estudio fue descriptivo cuantitativo, el primer termino se describe las condiciones que se presentan actualmente y el segundo termino medirá las situaciones relevantes de la empresa para llevar a cabo la propuesta del sistema antes mencionado.

2.4 Sujeto de Estudio

Las empleadas de mostrador de cada una de las tiendas de la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V. y los clientes de la misma.

2.5 Universo del Estudio

Al total de las empleadas de mostrador de la empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V. y los clientes de la empresa.

2.6 Determinación de la Muestra

Debido a que el total de la población de empleadas de mostrador es de 40 individuos, se definió la realización de un censo.

En el caso de los clientes se estableció una muestra no probabilística de 18 individuos.

2.7 Descripción de los Instrumentos de Medición

Para obtener la información de las empleadas de mostrador se utilizó una encuesta en escala de Likert, el cual consta de 20 reactivos.

En el caso de los clientes se utilizó una encuesta semi dirigida con dos opciones de respuesta, si, no y no aplica.

2.8 Métodos y Materiales

La información requerida para alcanzar los objetivos planteados fue obtenida de la siguiente manera: se realizó la lectura y análisis referentes a la evaluación del desempeño laboral seleccionando la información más relevante y actualizada sobre este tema en particular. Posteriormente se procedió a recabar datos de dos fuentes de suma importancia para esta investigación: Las empleadas de mostrador y los clientes. En el primer caso se llevó a cabo una entrevista utilizando un cuestionario que consta de las siguientes secciones: colaboración, comunicación, crecimiento laboral, formación, liderazgo, satisfacción laboral y remuneración. En la primera sección que corresponde a la colaboración está compuesta por tres preguntas las cuales dan a conocer el grado de compromiso que tienen las empleadas hacia la empresa. La segunda sección cuenta con dos preguntas relacionadas a la comunicación que la empresa tiene con sus empleadas y como ellas la reciben. La tercera sección plantea tres preguntas sobre el crecimiento laboral donde se trata de conocer como la empresa apoya a sus empleadas en su ascenso y autonomía en su trabajo. La cuarta sección se trata de ver como se lleva a cabo la formación del personal dentro de la empresa y como es percibida la formación por parte de ellas. Quinta sección se habla sobre como el jefe escucha y se preocupa por la situación actual de sus empleadas. La sexta sección abarca lo referente a la valoración y satisfacción con las que las empleadas se

encuentran actualmente y por último la sección de remuneración, donde lo que se quiere determinar es si se encuentran en una situación estable en relación a las prestaciones económicas que estas perciben. (Véase anexo 1).

Una vez desarrollado esto se procedió a aplicar la encuesta a una muestra de la población total siendo esta de cinco empleadas con la finalidad de determinar la fiabilidad del cuestionario a través de la medida del Alfa de Cronbach. Posteriormente se asistió a la empresa para aplicar la encuesta y con ello recabar la información necesaria. Una vez terminado este proceso se procedió a vaciar los datos obtenidos en un formato de Excel.

En el segundo caso se realizó una entrevista utilizando un cuestionario a los clientes de la empresa Importaciones Alamata, S. de R.L. de C.V., el cual consta de las siguientes secciones: presentación, sugerencias y atención. La primera sección consta de 3 preguntas que tratan sobre la presentación que tiene la empleada hacia los clientes, la segunda sección consta de 4 preguntas respecto a cómo las empleadas le sugieren productos en venta a los clientes y la tercera sección consta de 4 preguntas que muestran la atención que se le da al cliente durante la venta y después de ella. (Véase anexo 2). Posteriormente se asistió a la empresa para aplicar la encuesta y con ello recabar la información necesaria. Una vez terminado este proceso se procedió a capturar los datos obtenidos en un programa de Excel.

CAPITULO III DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Caso empleadas

Tal como se describe en la metodología, en el caso de las empleadas el resultado del análisis de fiabilidad del cuestionario resulto con un Alfa de Cronbach de 0.837, por lo que el instrumento fue considerado como de adecuada fiabilidad. Los valores del Alfa de Cronbach que se obtendrían con el retiro de algunas de las preguntas que conformaban el cuestionario se muestran en la tabla 1, en la cual es posible observar que no era necesario eliminar ninguna de las preguntas puesto que esta acción tendría un impacto significativo sobre el valor general.

Tabla 1. Valores de Alfa de Cronbach para el cuestionario aplicado a las empleadas de mostrador.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO																				
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C1	5	4	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	1	5	5	5	5
C2	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	1	4	1	3	5
C3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2
C4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	1	3	2	2	3	2	1	3	1	1	1
C5	3	3	5	5	4	1	4	5	4	1	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1

Cronbach's Alpha

0.837

Cronbach's Alpha with missing item

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	0.821	0.828	0.86	0.839	0.848	0.812	0.848	0.848	0.842	0.804	0.83	0.814	0.806	0.824	0.806	0.859	0.817	0.844	0.808	0.8

Fuente: Elaboración propia

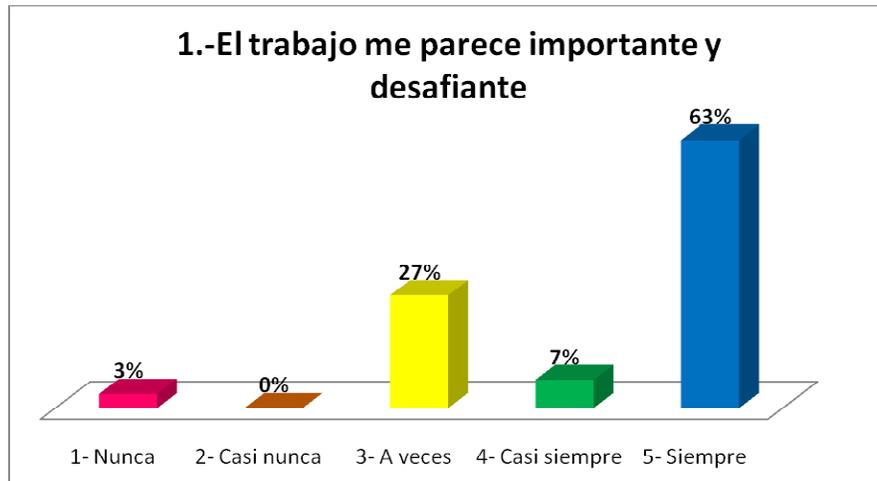
El número de encuestadas fue de 30 del un total de 40 que al inicio de esta investigación se tenían contempladas, debido que el restante optó por no responder. En la tabla 2 se observan los resultados a esta encuesta.

Tabla 2. Resultados obtenidos por pregunta de las empleadas de mostrador.

ASPECTOS	AFIRMACIONES	1- Nunca	2- Casi nunca	3- A veces	4- Casi siempre	5- Siempre	Media	Media
COLABORACIÓN	1.-El trabajo me parece importante y desafiante	1	0	8	2	19	4.3	4.3
	2.-Considero que existe un buen ambiente de trabajo	0	0	7	11	12	4.2	
	3.-Cuento con el apoyo de mis compañeras	1	0	7	0	22	4.4	
COMUNICACIÓN	4.-Al unirme a la empresa , recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	4	0	3	0	23	4.3	4.1
	5.-la comunicación sobre la marcha de la compañía es oportuna	0	1	10	13	6	3.8	
CRECIMIENTO LABORAL	6.-Tengo oportunidades para desarrollarme y conseguir ascenso	7	4	9	5	5	3.1	3.8
	7.-Las promociones internas se realizan de manera justa	10	0	5	6	9	3.6	
	8.-Tengo autonomía para realizar mi trabajo	0	1	3	3	23	4.6	
FORMACIÓN	9.-Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	5	0	6	6	13	3.8	3.8
LIDERAZGO	10.-Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	8	2	7	1	12	3.3	3.4
	11.-Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	2	4	6	6	12	3.6	
	12.-Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	5	5	4	5	11	3.3	
	13.-Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	4	4	8	3	11	3.4	
SATISFACCIÓN LABORAL	14.-Mi trabajo es reconocido y valorado	3	0	11	7	9	3.7	3.5
	15.-Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	7	2	7	4	10	3.3	
	16.-Tengo la oportunidad de proponer nuevo proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	9	5	2	5	9	3.0	
	17.-Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo	2	0	10	3	15	3.9	
REMUNERACIÓN	18.-Mi trabajo me proporciona prestaciones adecuadas	10	4	7	4	5	2.7	3.0
	19.-Recibo un incentivo económico cuando hago bien mi trabajo	10	0	8	3	9	3.1	
	20.-Recibo información sobre los elementos que conforman mi salario (salario base más beneficios)	7	5	5	1	12	3.3	

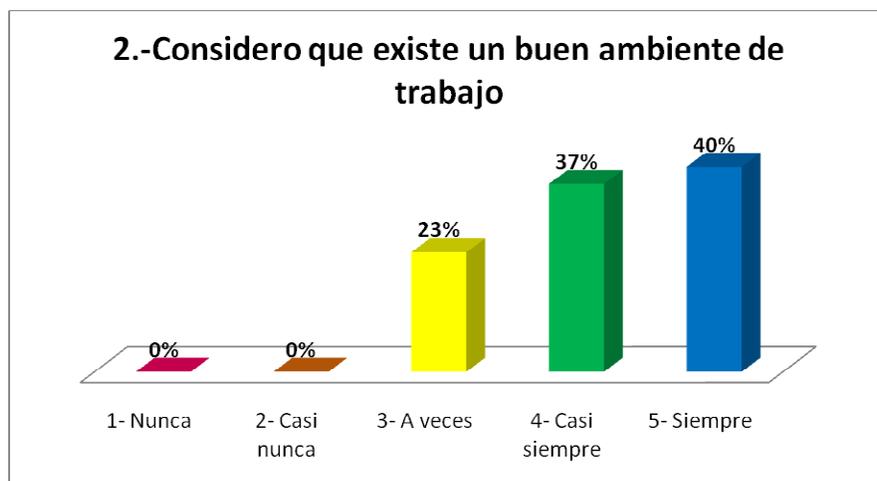
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las gráficas de los resultados porcentuales para cada una de las preguntas.



Fuente: Elaboración propia

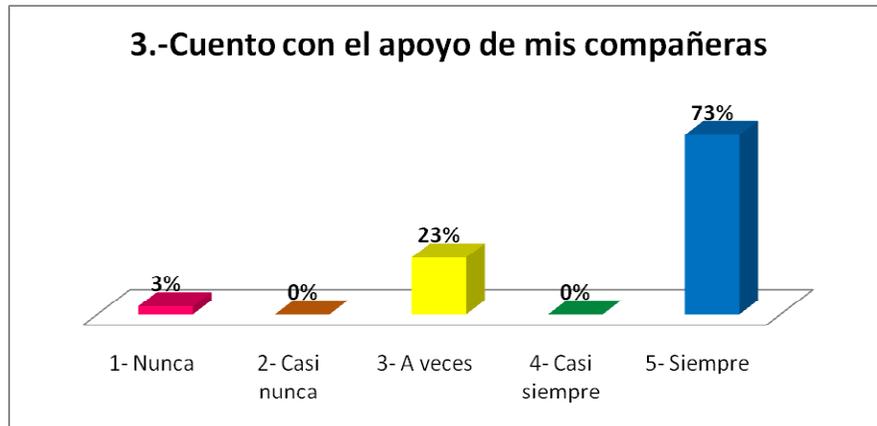
La interpretación de esta gráfica muestra que la mayoría de la empleadas está altamente comprometidas con el trabajo que desempeñan dentro de la empresa, lo cual puede ser interpretado como que la empresa ha desarrollado una buena labor para estimular el compromiso de las empleadas hacia su trabajo. Sin embargo, es recomendable que la empresa tome las acciones pertinentes para motivar a una mayor parte de las empleadas de tal forma que incremente su nivel de compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

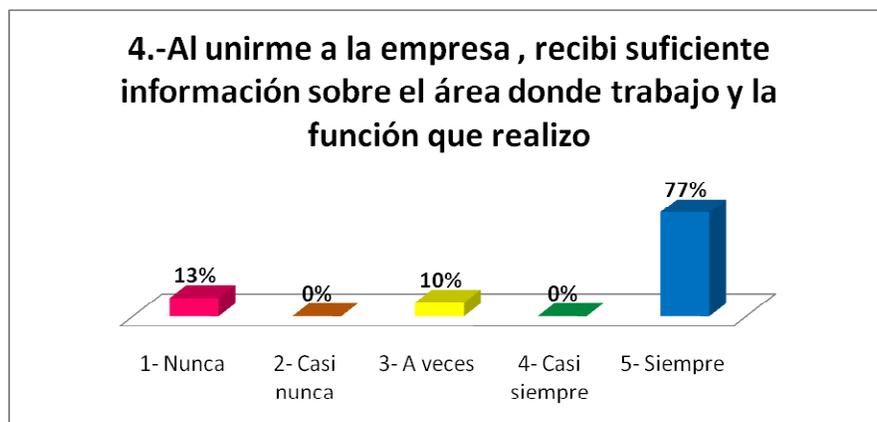
De los resultados obtenidos se puede observar que aunque los niveles de un buen ambiente de trabajo son altos, aún hace falta que la empresa se enfoque en ver cuáles son esos factores que

hacen que este no este al 100%, pues recordemos que para el éxito de toda organización se debe de buscar estar en este nivel, para así poder lograr los objetivos de la empresa de manera óptima.



Fuente: Elaboración propia.

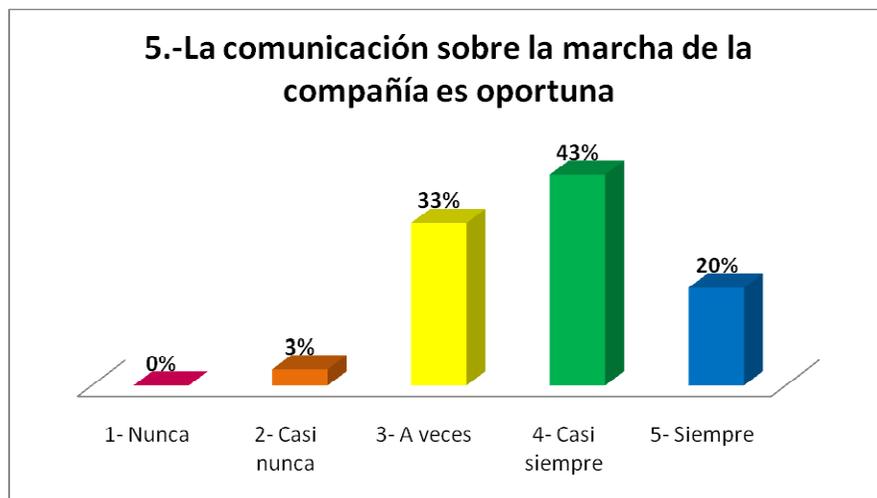
A diferencia de las gráficas anteriores, se puede ver una diferencia un poco contrastante, ya que se tiene que mejorar el trabajo en conjunto para que no exista este desacuerdo que hace que no se llegue al 100% del siempre estar apoyadas por sus compañeras y con ello se logren las metas de todos los que estan dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

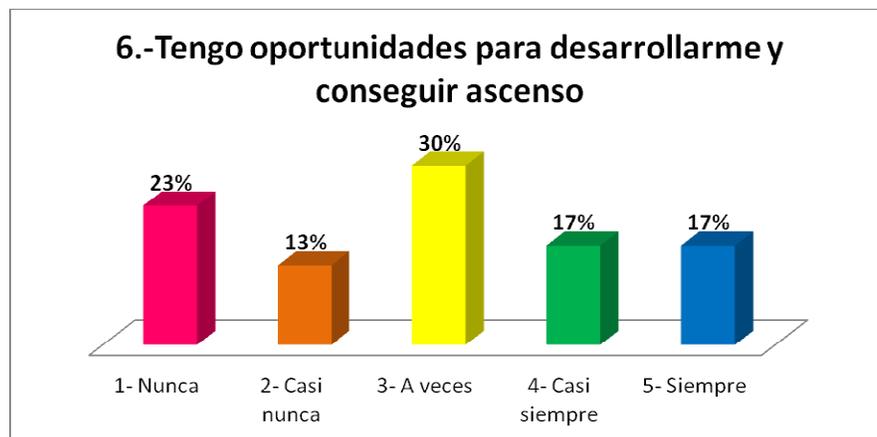
En esta gráfica se puede interpretar que la mayoría recibió suficiente información de la empresa al mometo de ingresar a ella, aun así, existe un porcentaje de sumo cuidado donde nunca y a veces se les informo al respecto. La suma de las anteriores da un total de 23% por lo cual, en este

caso, es aconsejable que todas las empleadas conozcan las actividades que realizan para desempeñar su trabajo de manera optima.



Fuente: Elaboración propia.

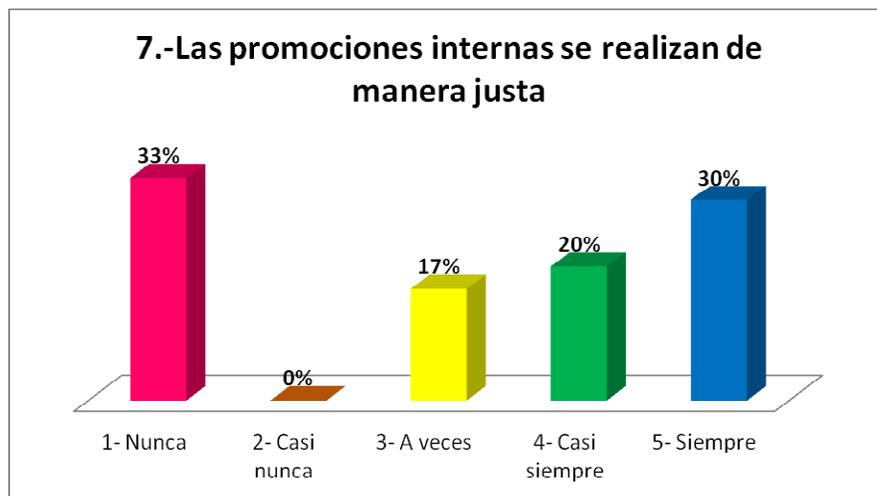
La interpretación de esta gráfica demuestra que existe una gran comunicación sobre comunicar la marcha de la empresa de manera oportuna, aun así, es necesario que se encuentre en un mayor rango de comunicación para que las empleadas puedan tomar decisiones sobre las acciones que se deben tomar y con ello corregir aquellas areas que necesitan especial atención para el logro de las metas propuestas en cuanto a ventas.



Fuente: Elaboración propia.

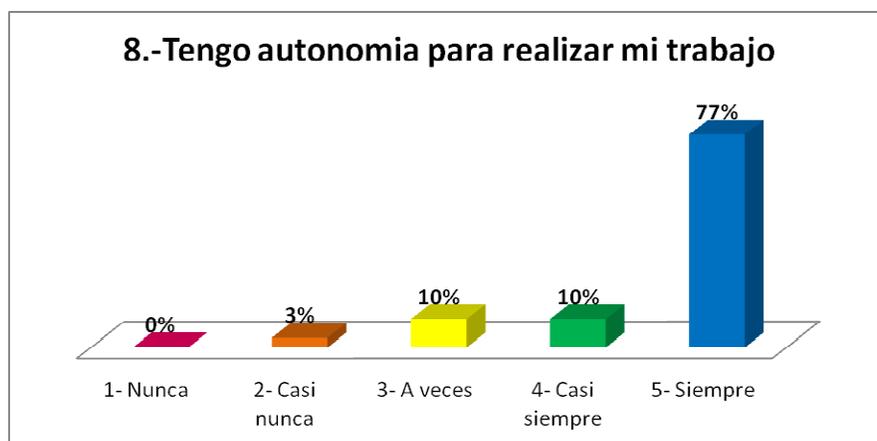
En los resultados obtenidos en esta gráfica, se puede interpretar que la empresa se tiene que enfocar de manera considerable en que sus empleadas puedan aspirar a un ascenso dentro de su

trabajo, ya que si se logra esto se puede llegar a reducir de manera significativa la rotación de personal y esto asu vez ahorrara tiempo de capacitación en el nuevo personal.



Fuente: Elaboración propia.

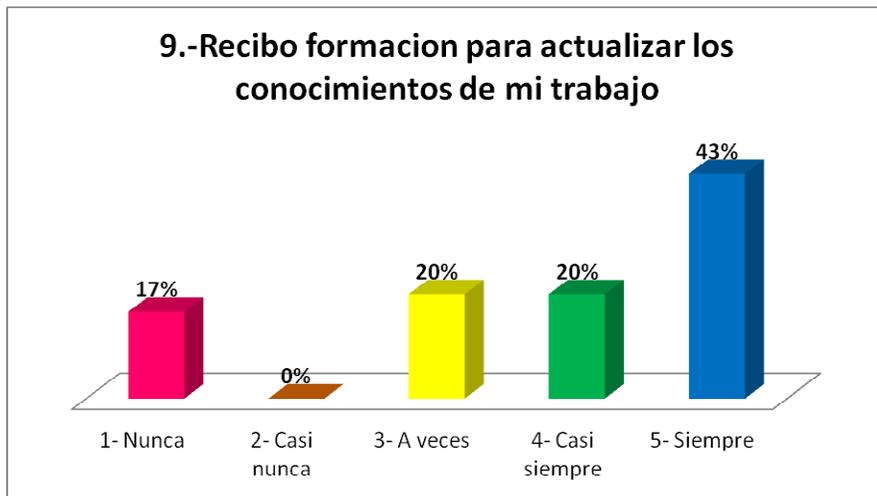
En esta gráfica se puede interpretar que hay un 33% de las trabajadoras que consideran que no existe una promoción justa y esto es de suma importancia, pues este porcentaje, nos da a conocer que la empresa debe tomar las medidas necesarias para que todas tengan las mismas oportunidades de crecimiento, es por ende, que las evaluaciones de desempeño ayudaran si duda alguna a ser justos en las promociones del personal.



Fuente: Elaboración propia.

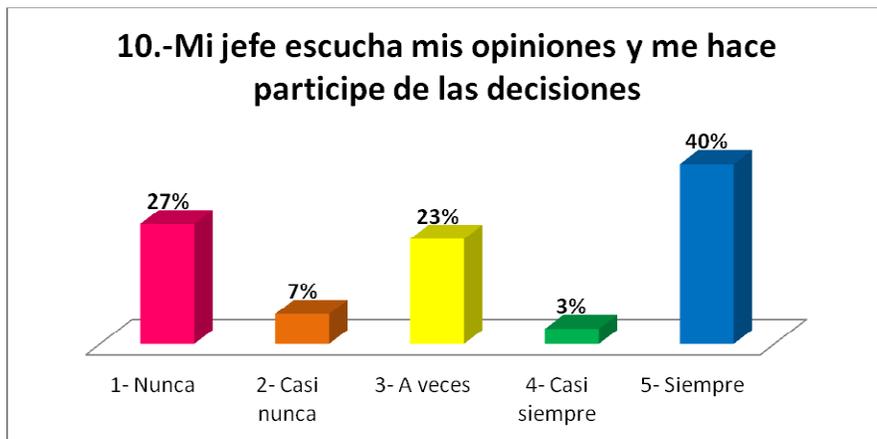
La interpretación de esta gráfica muestra que la mayoría de las empleadas pueden realizar su trabajo de manera autonomía, aun así, existe un 3% de las empleadas que no se siente

independiente en este aspecto, por lo cual es importante que los jefes inmediatos puedan distribuir los trabajos de manera que todas las empleadas se puedan desarrollar al máximo.



Fuente: Elaboración propia.

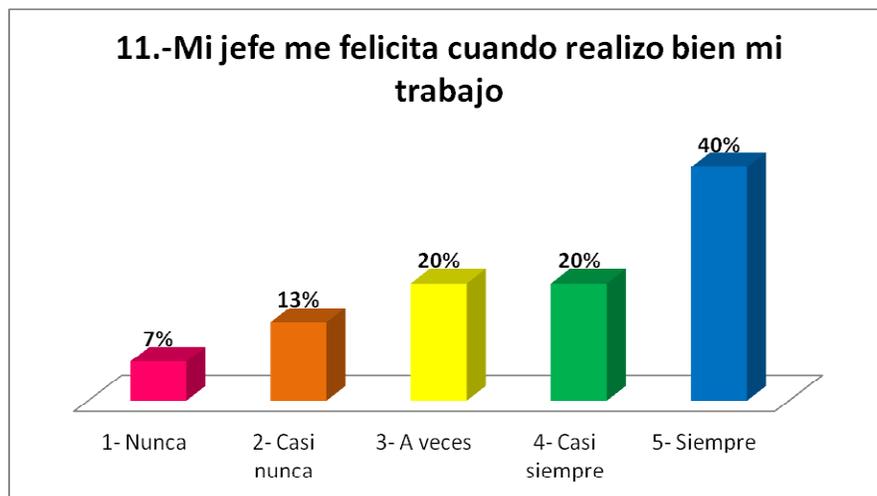
A diferencia de la gráfica anterior, en esta se observa que existe un porcentaje aunque no muy relevante pero si significativo en cuanto a la actualización de conocimientos se refiere, ya que en este aspecto, todas las empleadas deben de tener conocimientos actualizados sobre su área de trabajo, con la finalidad de desempeñar un mejor trabajo y con ello un crecimiento tanto personal como en el de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

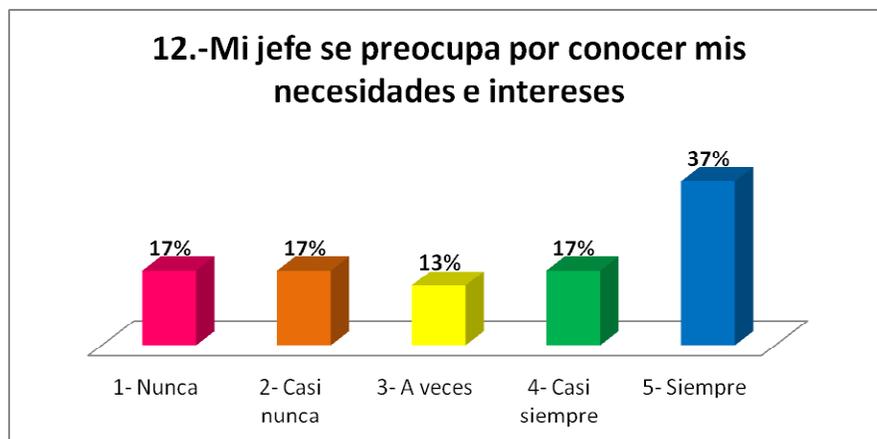
En esta parte se puede observar que la mayoría de las empleadas es escuchada y forma parte de las decisiones, aun así, el jefe debe de tomar en cuenta a todas ellas, ya que existe un 27% que no se esta tomando en cuenta y esto puede orillar a una baja laboral y por lo tanto un alto índice de

rotación de personal. Es por eso que es importante tomar en cuenta sus opiniones pues de esta forma el trabajo se valora aun más por parte de las empleadas y se eleva la productividad.



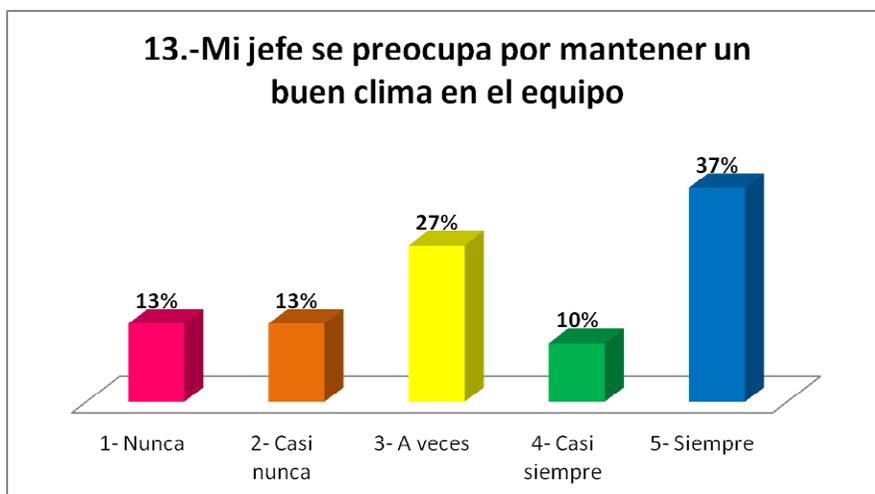
Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica podemos observar que la mayoría son felicitadas por su buen trabajo por parte del jefe, pero independientemente de este resultado, se debe buscar la razón por la cual no son felicitadas todas ellas.



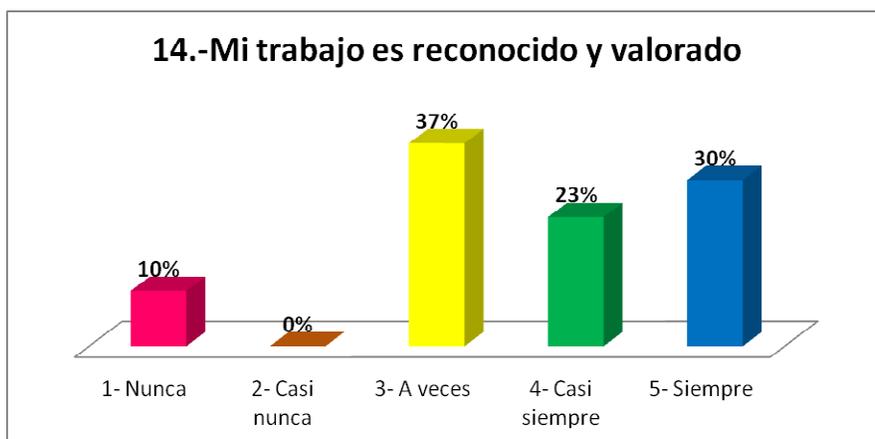
Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se presenta una situación equitativa del 17% en que el jefe presenta una mínima preocupación por conocer las necesidades e intereses de sus empleadas, por lo cual, es recomendable que se preocupe más por conocer sus necesidades, mostrar un poco más de empatía hacia ellas y con ello puedan desarrollarse mejor en sus labores.



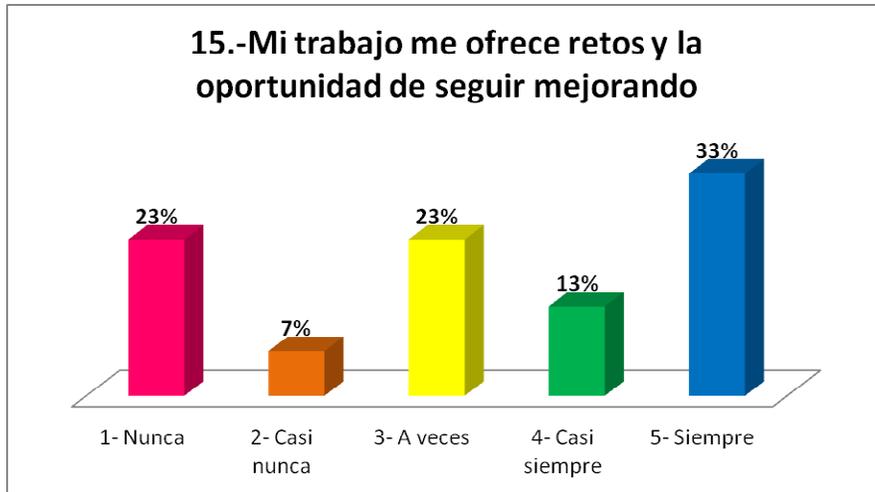
Fuente: Elaboración propia.

Aunque se observa que el jefe trata de mantener un buen clima de trabajo, donde el 37% de las empleadas siente que el jefe siempre lo hace, se debe trabajar cada día más para que ese siempre este conformado cerca del 100% de las empleadas, lo que llevaría a un resultado más óptimo en la productividad y una disminución en la rotación de personal.



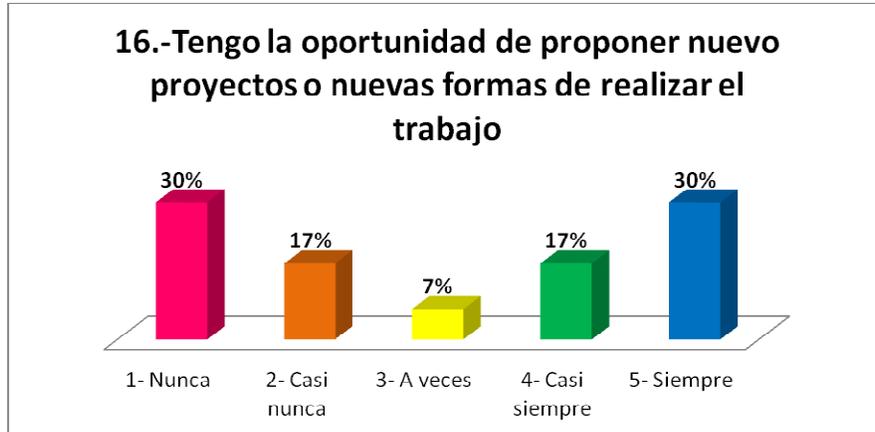
Fuente: Elaboración propia.

En este caso se puede observar que los resultados obtenidos entre a veces y nunca se aproximan a un 50% del total de las empleadas, este resultado es relevante ya que indica un area de oportunidad para la empresa la cual debará reconocer el trabajo cuando este se desarrolle con eficiencia y con esto se puede lograr que las empleadas esten mas comprometidas.



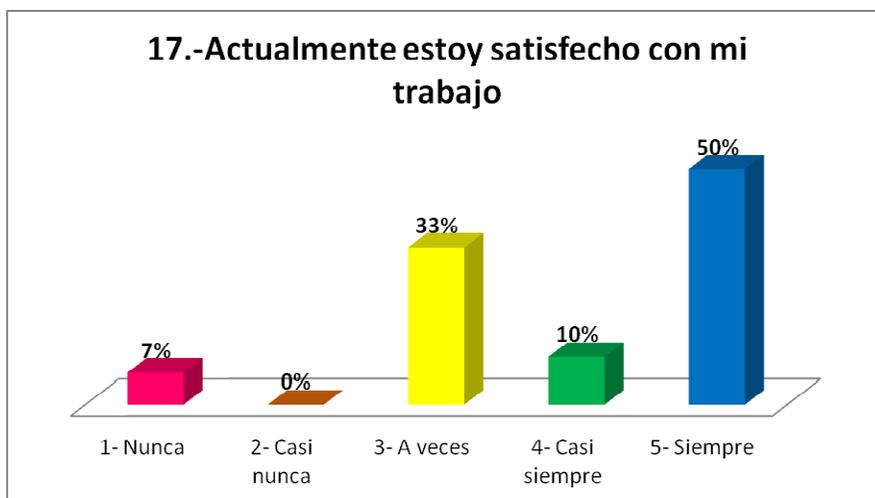
Fuente: Elaboración propia.

En estos resultados encontramos que se muestra un problema en cuanto a la percepción que tienen las empleadas respecto a la oportunidad que existe al mejorar dentro de la empresa, ya que, una tercera parte de ellas concidera que nunca o casi nunca tendra la oportunidad de seguir mejorando.



Fuente: Elaboración propia.

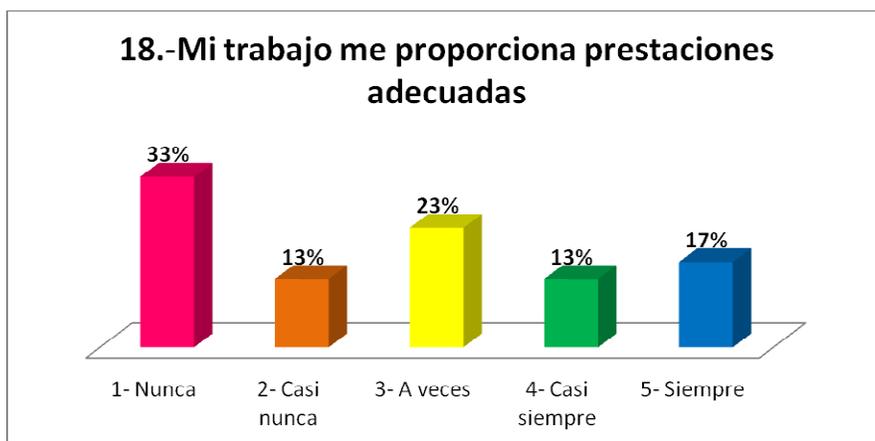
En esta gráfica se puede apreciar que no existe una diferenciación muy significativa ya que se encuentran en partes iguales las empleadas en cuanto a oportunidades de proponer nuevos proyectos, donde una parte se siente que no tiene oportunidades; mientras que la otra si. Por lo cual se recomienda que se busque la manera que el jefe les de la oportunidad de proponer nuevos proyectos dentro de su area de trabajo, para que de esta manera se pueda impactar positivamente el desempeño por parte de ellas.



Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de las trabajadoras se encuentra satisfecha con su trabajo, aun así queda mucho por hacer para que el 100% de ellas se encuentre dentro de este rango y eso es un factor importante a considerarse por parte de la gerencia.

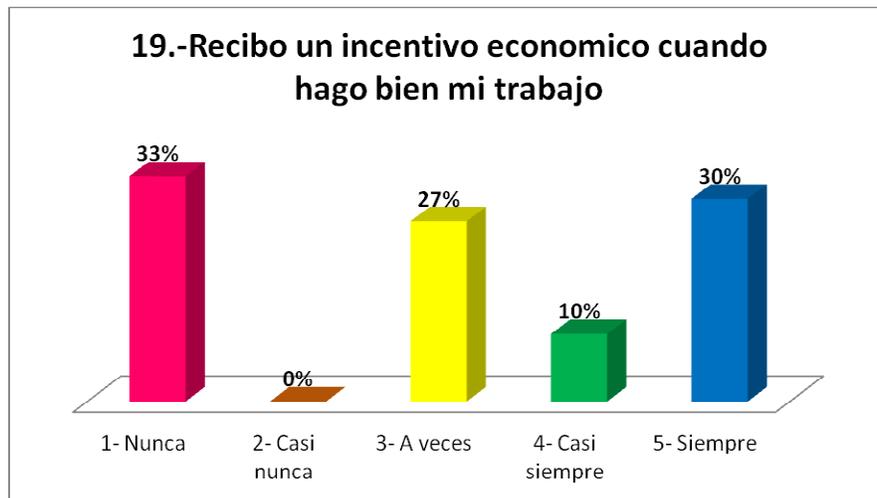
Es interesante este resultado, si se contrasta con los resultados de las preguntas 14, 15 y 16 pues permiten inferir que si bien los resultados no son satisfactorios para la empleada su impacto no es muy relevante sobre la percepción que tienen sobre la satisfacción de su trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

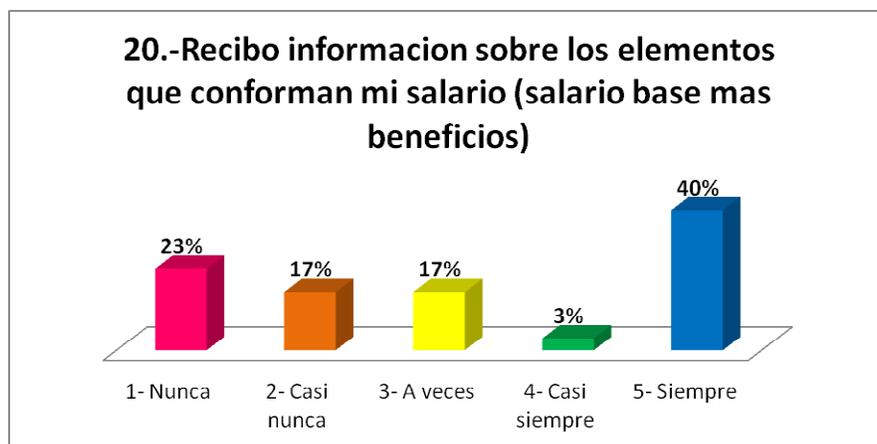
Aun con los resultados obtenidos en la gráfica anterior donde los resultados fueron muy favorables, se puede observar en esta gráfica, que las prestaciones proporcionadas por la empresa no son del todo satisfactorias, por lo que esto puede provocar una rotación muy importante del

personal, por lo cual se debe analizar por parte de la empresa cuales son las prestaciones que harian falta para que de este forma no haya perdida de personal.



Fuente: Elaboración propia.

Este resultado nos hace pensar que es necesario que la empresa debe considerar la posibilidad de proporcionar incentivos como un elemento para promover el buen desempeño de las empleadas.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta gráfica nos dan a conocer que mas del 60% no conocen como se conforma su salario, por lo cual, la empresa debe proporcionar esta información de manera clara a todas, para que asi la empleadas no tengan incertidubre sobre su situación laboral pues puede afectar en el nivel de satisfacción que alcanzan en el trabajo.

3.2 Caso clientes

Para la realización de esta fase, se tomó una muestra alatoria de 18 clientes. En la tabla 3 se observa las respuestas que los clientes.

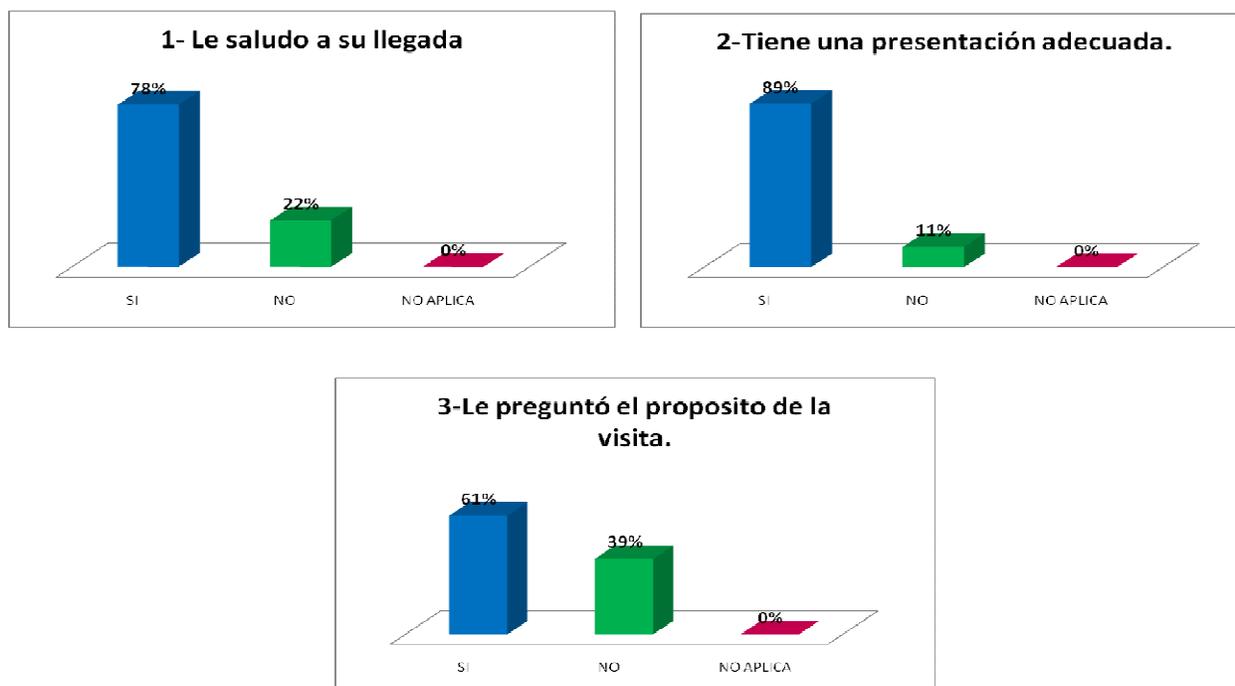
Tabla 3. Respuesta por pregunta. Clientes.

Aspectos	El empleado:	SI	NO	NO APLICA
PRESENTACIÓN	1- Le saludo a su llegada	14	4	0
	2-Tiene una presentación adecuada.	16	2	0
	3-Le preguntó el proposito de la visita.	11	7	0
SUGERENCIAS	4-Lo oriento adecuadamente acerca de que comprar.	7	10	1
	5-Le menciona los beneficios del producto solicitado.	4	13	1
	6-Le sugierio alguna promocion.	8	9	1
	7-Le sugirio algun producto adicional.	9	8	1
ATENCIÓN	8- Resolvió las dudas que usted tenia.	11	6	1
	9- Lo atendio con rapidez.	12	6	0
	10-Su tono de voz fue amable.	17	1	0
	11-Le gradecio la visita y/o otorga una despedida aunque no se finalice la venta	13	5	0

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan de manera seccional las representaciones gráficas de estos resultados.

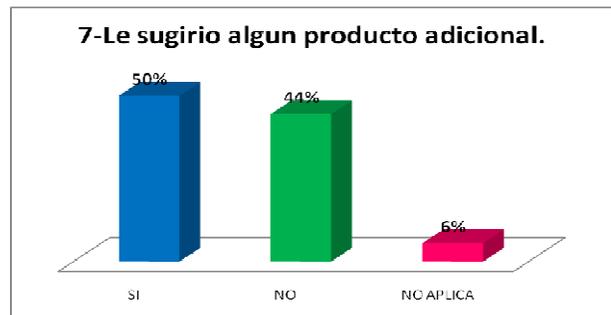
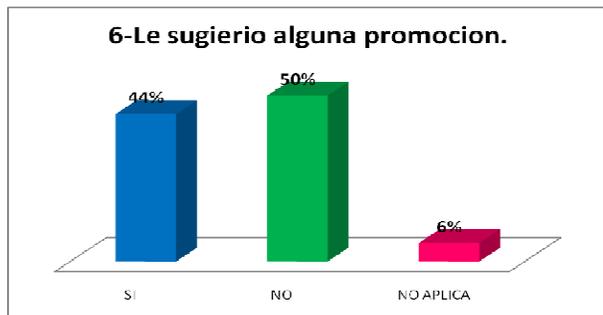
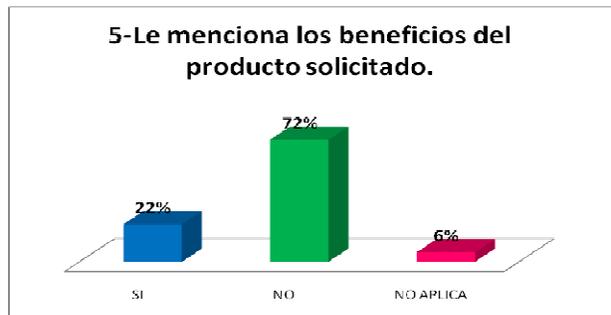
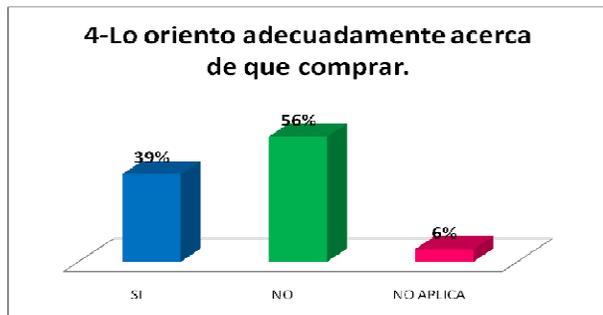
En el caso de la sección de presentación (3 preguntas) gráficamente se observo lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta sección indican que la presentación de las empleadas es adecuada, por lo que no es un factor relevante y prioritario para la conformación de un sistema de evaluación de desempeño.

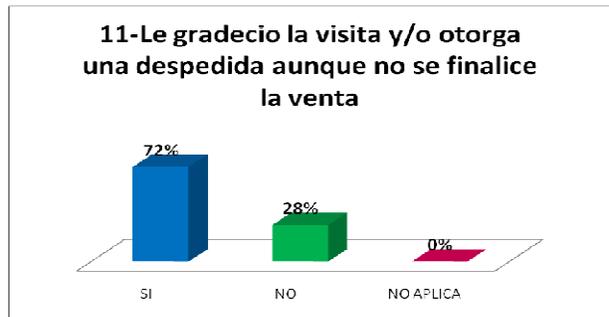
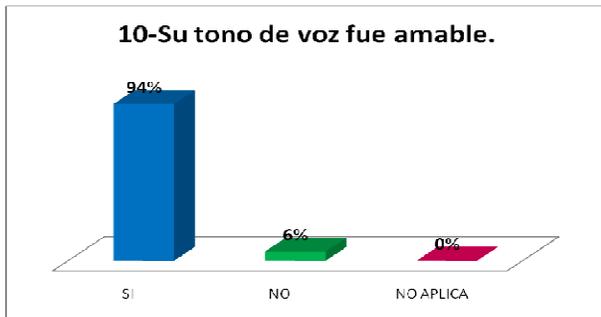
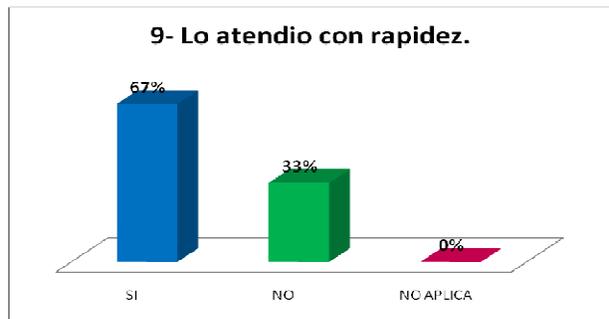
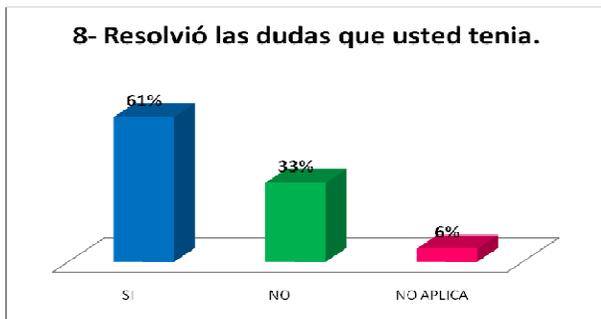
El caso de la sección de sugerencias (4 preguntas) gráficamente se observó lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta sección indican que al momento de realizar el cliente una elección de compra, no se le llegan a orientar de manera adecuada sobre los beneficios, promociones o sugerencias adicionales de los productos, lo cual puede llevar a una pérdida significativa de ventas y con ello una afectación en el desempeño de su personal. Es por ello que esta sección resulta de gran utilidad para el desarrollo de un sistema de evaluación.

El caso de la sección de atención (4 preguntas) gráficamente se observó lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta sección indican que la mayoría se les resolvió sus dudas, se les atendió con rapidez, fueron amables y agradecieron sus visitas, aun así, se debe mejorar el desempeño en esta área del empleado evaluado para que sea receptor de una evaluación favorable y sea candidato a una promoción.

3.3 Propuesta: Evaluación de desempeño laboral, empresa Importaciones Alamata S. de R.L. de C.V.

Ante los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a las empleadas de mostrador de la empresa en cuestión y de los clientes, se llegó a elaborar una propuesta de evaluación de desempeño laboral que se adecua a la situación actual de la empresa, tomando en cuenta los factores que son primordiales para beneficio de todos los involucrados dentro de la organización para que de esta manera se logren los objetivos establecidos.

Lo anterior a través del análisis de los métodos que diferentes autores proponen para la implementación de este sistema, el cual se eligió el método de *Escalas de clasificación* propuesta por Rodríguez (2007). En el cual el evaluador valora al individuo con base a factores como: responsabilidad, autonomía, atención a clientes, trabajo en equipo y creatividad. Este método se basa exclusivamente en las opiniones del evaluador. En muchos casos sin embargo, los criterios se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo.

Cabe resaltar que los datos para la realización de esta evaluación fueron tomados en base a los resultados obtenidos en la investigación y con ello se elaboró uno específicamente para esta empresa, el cual se estructuró de la siguiente manera:

- Nombre de la empleada.
- Tienda.
- Evaluador.
- Fecha.
- Afirmaciones.
- Rango de resultados.
- Firma del evaluador.
- Firma del gerente.

Este formato establece los criterios a evaluar, así como, una serie de instrucciones que se deben seguir al momento del llenado, con la finalidad de que se lleve a cabo de manera clara y ordenada para evitar algún tipo de confusión durante su elaboración. (Véase anexo 3)

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados del presente trabajo hacen posible concluir que es de gran utilidad la aplicación de un sistema de evaluación que permita a la empresa ver el potencial de ventas que poseen las empleadas de mostrador. El sistema tiene potencial para estimular un mejor desempeño con base en las áreas de oportunidad detectadas y así establecer cambios al sistema que tendrían un impacto positivo sobre las ventas de la empresa.

Debido a las características de la empresa se puede establecer un sistema de evaluación de desempeño básico basado en una escala de clasificación de tal forma que se tomará como base los factores: responsabilidad, autonomía, atención a clientes, trabajo en equipo y creatividad, el cual se sugiere sea acompañado de un programa de incentivos de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Se recomienda que al momento de aplicar la evaluación de desempeño este presente un compañero de trabajo.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA A LAS EMPLEADAS DE LA EMPRESA IMPORTACIONES ALAMATA, S. DE R.L. DE C.V.

Edad:	Tiempo Laborando:	Estado Civil:	
Tiene hijos: (Si) (No)	Cuantos hijos tiene:		

valore la importancia que, en su ópinon tienen los siguientes aspectos en su trabajo, siendo:

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1.-El trabajo me parece importante y desafiante					
2.-Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
3.-Cuento con el apoyo de mis compañeras					
4.-Al unirme a la empresa , recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo					
5.-la comunicación sobre la marcha de la compañía es oportuna					
6.-Tengo oportunidades para desarrollarme y conseguir ascenso					
7.-Las promociones internas se realizan de manera justa					
8.-Tengo autonomía para realizar mi trabajo					
9.-Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
10.-Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					
11.-Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
12.-Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses					
13.-Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo					
14.-Mi trabajo es reconocido y valorado					
15.-Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando					
16.-Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo					
17.-Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo					
18.-Mi trabajo me proporciona prestaciones adecuadas					
19.-Recibo un incentivo económico cuando hago bien mi trabajo					
20.-Recibo información sobre los elementos que conforman mi salario (salario base más beneficios)					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

ENCUESTA AL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO			
Fecha:			
El empleado:	SI	NO	NO APLICA
1- Le saludo a su llegada			
2-Tiene una presentación adecuada.			
3-Le preguntó el proposito de la visita.			
4-Lo oriento adecuadamente acerca de que comprar.			
5-Le menciona los beneficios del producto solicitado.			
6-Le sugierio alguna promocion.			
7-Le sugirio algun producto adicional.			
8- Resolvió las dudas que usted tenia.			
9- Lo atendio con rapidez.			
10-Su tono de voz fue amable.			
11-Le gradecio la visita y/o otorga una despedida aunque no se finalice la venta			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADAS DE MOSTRADOR DE IMPORTACIONES ALAMATA S. DE R.L. DE C.V

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea cuidadosamente las instrucciones, cualquier duda consúltela con la persona responsable de la evaluación (gerente).
2. Lea cuidadosamente cada uno de los puntos a evaluar.
3. Califique de manera objetiva el rendimiento del personal evaluado.
4. Recuerde que la escala utilizada para la evaluación, corresponde del nivel que va de muy malo a sobresaliente.

Rendimiento muy malo	: 1	---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Rendimiento malo	: 2	---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Aceptable	: 3	---Promedio.- Rendimiento laboral aceptable.
Bueno	: 4	---Superior al promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Sobresaliente	: 5	---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. Sume al final de cada enunciado el puntaje obtenido.
6. Sume el total de puntaje de todos los enunciados y coloque una "X" en el rango de resultados obtenido.
7. El formato de evaluación deberá estar en duplicado y firmado por el evaluador (jefe inmediato) y el jefe del evaluador (gerente).
8. Se entregaran los formatos debidamente llenados y firmados al gerente, a mas tardar dos días posteriores a la entrega de los formatos a los evaluadores (jefes inmediatos).
9. La evaluación se deberá realizar una vez al mes.

Nota: En caso de que el personal evaluado haya salido con una calificación sobresaliente, se proporcionara un incentivo economico.

Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL, EMPLEADAS DE MOSTRADOR DE IMPORTACIONES ALAMATA S. DE R.L. DE C.V						
Nombre de la empleada:						
Tienda:	Evaluador:	Fecha:				
Indique con una "X" la calificación que refleja su opinión						
AREA DEL DESEMPEÑO	Rendimiento muy malo	Rendimiento malo	Rendimiento aceptable	Rendimiento bueno	Rendimiento sobresaliente	Suma total
Afirmaciones	1	2	3	4	5	
1- Asiste de manera regular a su trabajo.						
2- Inicia puntualmente su jornada de trabajo.						
3- Cumple con las tareas que se le encomiendan.						
4- No requiere de supervisión frecuente.						
5- Se muestra profesional en el trabajo.						
6- Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
7- Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
8- Evita conflictos dentro del equipo.						
9- Brinda una adecuada atención a los clientes.						
10- Muestra ideas para mejorar los procesos.						
11- Tiene adecuada capacidad para resolver problemas.						
12- Muestra actitud para integrarse al equipo.						
13- Se preocupa por alcanzar las metas.						
						Total:

RANGO DE RESULTADOS		
RANGO DE CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE FINAL
13-0	Rendimiento muy malo	
26-14	Rendimiento malo	
39-27	Rendimiento aceptable	
52-40	Rendimiento bueno	
65-53	Rendimiento sobresaliente	

Firma del Evaluador

Firma del Gerente

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Alhama, R., Alonso, A., & Nuñez, M. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. La Habana: Instituto de estudios e investigaciones del trabajo.
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, D.F.: Trillas.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas. un timon en la tormenta*. Madrid: Diaz de Santos.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Thomson.
- Buendia, J. (2017). *5 tips para un excelente liderazgo*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de emprendices: <https://www.emprendices.co/5-tips-excelente-liderazgo/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México, D.F.: Noriega Editores.
- Fernández, M. (2004). *La evaluación de desempeño en las organizaciones*. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de <http://planificar-ge.com.ar/documentos/articulos/017.pdf>
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Medicas.
- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. (2014). *planeación e integración de los recursos humanos. capital humano*. México, D.F.: Grupo editorial patria.
- Hernández, S., Rodríguez, U., & Hernández, L. (2011). *La evaluación del desempeño*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluacion-desempeno.html>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Compportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Juarez, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación. Suesldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo editorial patria.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano del trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Remuneración*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de Definición de: <http://definicion.de/remuneracion/#ixzz4KeL3inCN>
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic editorial.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Werther, S., & Davis, K. (2008). *Administración de capital humano. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.