ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIONES LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO, ENERO-MARZO 2010".

SUSTENTADA:

LAURA MENA VILLAMÁN (2008-2350)

ASESORA:

Ivelisse Comprés, MA, MsC, MBA

Santiago, República Dominicana

Mayo, 2010

TPG1659

ÍNDICE

Páginas

AGRADECIMIENTOS ii
ADENDUM iii
INTRODUCCIÓN v

CAPÍTULO I. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. GENERALIDADES Y CONCEPTOS.
1.1 Gestión de Recursos Humanos 2
1.1.1 Conceptos 2
1.1.2 Objetivos 3
1.1.3 Funciones 4
1.2 Evaluación del Desempeño 5
1.2.1 Concepto 5
1.2.2 Objetivos 6
1.2.3 Propósitos 8
1.2.3.1 Propósitos del Desarrollo 9
1.2.4 Responsabilidad 10
1.2.5 Beneficios 14
1.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño 16
1.4 Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño 17
1.5 La Entrevista de la Evaluación del Desempeño 19
1.6 Razón de la Evaluación del Desempeño 21
1.7 Usos de la Evaluación del Desempeño 22
1.7.1 Planeación de Recursos Humanos 22
1.7.2 Reclutamiento y Selección 22
1.7.3 Capacitación y Desarrollo 23
1.7.4 Planeación y Desarrollo de Carrera 23
1.7.5 Programas de Compensación 24
1.7.6 Relaciones Internas con sus Empleados 24
1.7.7 Evaluación del Potencial de los Empleados 25
1.8 Discrepancias 25

CAPÍTULO II. COMPENSACIONES LABORALES.
2.1 Conceptos de Compensación Laboral 29
2.2 Historia y Origen de la Compensación Laboral 30
2.3 Salarios 32
2.3.1 Composición del Salario 32
2.3.1.1 Salario Base 32
2.3.1.2 Complementos Salariales 32
2.3.1.3 Retribuciones que no tienen la Consideración De Salario 33
2.3.1.4 Pagas Extraordinarias 34

Páginas

2.4 Administración de las Compensaciones Laborales 35
2.5 Objetivos de la Administración de Compensaciones 36
2.5.1 Adquisición de Personal Calificado 36
2.5.2 Retener a los Empleados Actuales 36
2.5.3 Garantizar la Igualdad 36
2.5.4 Alentar el Desempeño Adecuado 37
2.5.5 Controlar los Costos 37
2.5.6 Cumplir con las Disposiciones de Ley y Legales Establecidas por el Gobierno 38
2.6 Estrategias de Compensaciones Laborales 38
2.6.1 Estrategias Relativas a Nivel de Compensaciones 39
2.6.2 Estrategia de Alto Nivel de Remuneraciones 39
2.6.3 Estrategias de Remuneraciones Promedio 39
2.6.4 Estrategia de Remuneraciones Bajas 40
2.7 Estructura de Remuneraciones 40
2.7 Estructura de Remuneraciones 41

CAPÍTULO III. PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO.
3.1 Historia 44
3.1.1 Comercio en la Ciudad de Santiago 45
3.2 Lineamientos Estratégicos 46
3.2.1 Misión 46
3.2.2 Visión 47
3.2.3 Valores 47
3.3 Clasificación Áreas de Ventas 48
3.3.1 Área de Línea Blanca 48
3.3.2 Área de Línea Marrón 48
3.3.3 Área de Comunicaciones o Tecnología 49
3.3.4 Área de Bazar I y II 49
3.4 Estructura Organizacional 50
3.4.1 Departamento Administrativo 50
3.4.2 Departamento de Finanzas 50
3.4.3 Departamento de Ventas 50
3.4.4 Departamento de Control de Calidad y Logística 50
3.4.5 Departamento de Almacén 50
3.4.6 Departamento de Seguridad 52
3.4.7 Departamento del Centro de Servicio 52
3.4.8 Departamento de Ornato y Mantenimiento 52
3.5 Políticas de Compras en plazalama.com 53
3.5.1 Política de Garantía de su Pago en Línea 53
3.5.2 Políticas de Plazos de Entrega 53
3.5.3 Políticas de Pago 54
3.5.4 Políticas de Status de Compra 55

Páginas

3.5.5 Políticas para la Cancelación de una Orden 55
3.5.6 Políticas de Entrega 56
3.5.7 Penalidades por no Entrega del Producto 56
3.5.8 Políticas para las Devoluciones (Cambios) 57
3.5.9 Políticas Cancelación de Cuentas 57

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIÓN LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS S, A., SANTIAGO 2010

4.1 Variables Medidas en las Encuestas 61
4.2 Objetivo General 63
4.3 Gráficos Representados en Porcentajes 64
4.3.1 Frecuencia y porcentaje según el Conocimiento de la aplicación de la Evaluación de desempeño a los empleados de Plaza Lama 64
4.3.2 Frecuencia y porcentaje según el tiempo que son aplicadas Las evaluaciones de desempeño 65
4.3.3 Frecuencia y porcentaje según los factores que se toman en cuenta en las evaluaciones de desempeño..... 66
4.3.4 Frecuencia y porcentaje según el conocimiento de los objetivos de la aplicación de las evaluaciones de desempeño..... 69
4.3.5 Frecuencia y porcentaje según las capacitaciones relacionadas a los resultados de las evaluaciones de desempeño..... 70
4.3.6 Frecuencia y porcentaje según el tipo de capacitación relacionada a los resultados de las evaluaciones de desempeño 71
4.3.7 Frecuencia y porcentaje según los planes de crecimiento y desarrollo implementado como consecuencia de las evaluaciones de desempeño..... 72
4.3.8 Frecuencia y porcentaje según la relación de la aplicación de aumentos de sueldo con relación a las evaluaciones de desempeño 74
4.3.9 Frecuencia y porcentaje según los cambios de puestos con relación a las evaluaciones de desempeño..... 75
4.3.10 Frecuencia y porcentaje según la relación de desahucio con relación a las evaluaciones de desempeño..... 76
4.3.11 Frecuencia y porcentaje según la opinión de la relación del despido con relación a las evaluaciones de desempeño..... 77
4.3.12 Frecuencia y porcentaje según la conformidad con la forma en que se aplica el programa de evaluación de desempeño 78

Páginas

4.3.13 Frecuencia y porcentaje según la conformidad con la toma de decisión relacionada con la evaluación de desempeño..... 79
4.3.14 Frecuencia y porcentaje según las cualidades personales relacionadas con la evaluación de desempeño..... 80
4.3.15 Frecuencia y porcentaje según el crecimiento personal relacionado con la evaluación de desempeño..... 82
4.3.16 Frecuencia y porcentaje según el crecimiento laboral relacionado con la evaluación de desempeño..... 83
4.3.17 Frecuencia y porcentaje según la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño..... 84
4.3.18 Frecuencia y porcentaje según los beneficios relacionados a la evaluación de desempeño..... 85

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIONES LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO.
5.1 Empoderar o Empowerment a los Empleados 95
5.2 Establecer una Escala Salarial 97
5.3 Programa de Becas para Empleados 98

CONCLUSIONES 102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 105
Libros
Páginas Web

ANEXOS 108
Anexo No. 1 Anteproyecto
Anexo No. 2 Encuesta
Anexo No. 3 Organigrama

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Papá Dios: Por ser mi guía y protector y darme tantas bendiciones en mi vida, gracias por amarme tanto.

Adorada Mami: Eres mi ejemplo de fortaleza, de trabajo, de entrega en lo que hace, de valentía y amor para con sus hijos, la vida no me alcanza para darte las gracias por tu amor incondicional.

Amado Pa: Hoy estoy cosechando los frutos de lo que sembraste en mí, eres mi inspiración, gracias le doy todos los días a Dios por haber permitido que seas mi papá, aunque no estés físicamente junto a mí sé que siempre me acompañas y me proteges. Aunque el dolor de tu ausencia es inconsolable, me gratifica que estás junto a Dios. Te amo.

Apolinar, Amaurís y Arismendy: Mis queridos hermanitos, gracias por apoyarme en lo que hago, que esto les sirva de inspiración y de ejemplo a seguir, nuestro límite es el cielo.

Mis Compañeros de Trabajo: Gracias desde mi alma por acompañarme en esta nueva etapa de mi vida profesional, sin su ayuda y paciencia, no hubiese podido lograrlo, gracias especiales a José Antonio, Rosiris, Marlenny, Doña Janet, Mariela, Franklin y Adriana.

A mis queridos amigos: Todos ustedes aportaron valentía, amor, paciencia y entusiasmo para que este sueño sea hoy una realidad, mil gracias.

A mis compañeros de Maestría: Con ustedes aprendí que el trabajo en equipo rompe cualquier obstáculo, gracias por su paciencia y compresión, Ana María y Danelis, ustedes dos serán siempre mis hermanas y amigas, gracias.

A todos mis profesores: Gracias, por sus sabios consejos, sus enseñanzas y aportes, éstos me han conllevado a tener otra perspectiva de la vida.

Laura

ADENDUM

La competitividad, a nivel mundial, es un aspecto que concierne a todas las empresas. Para lograr el sostenimiento y la prosperidad de la organización, es fundamental que las empresas sean competitivas en este ambiente. Las organizaciones mantienen su ventaja competitiva con el desarrollo permanente de los recursos humanos.

La evaluación de desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas. El propósito de esta investigación fue poder utilizar los resultados de estas evaluaciones para el desarrollo y mejora de planes de carreras, empoderamiento y remuneraciones económicas a los empleados.

Objetivo General:

"Propuesta de implementación de medidas de compensaciones laborales para los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, Santiago, Enero-Marzo 2010"

Los empleados de Plaza Lama Santiago, comprenden el universo de la misma, fue aplicado un cuestionario como instrumento de recolección de datos, los resultados obtenidos de este estudio de campo, sirvieron como plataforma para la propuesta realizada en este monográfico.

Las conclusiones más relevantes son:

Con las evaluaciones de los resultados obtenidos en la investigación realizada a los empleados de Plaza Lama Santiago, demostró que mediante un sistema de compensación adecuado, los empleados pueden ser más productivos y ser más eficientes y eficaces en sus funciones.

INTRODUCCIÓN

En las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad, una de las principales preocupaciones ha sido asegurar la estabilidad, la eficacia y el rendimiento de cada organización. Además, se ha juzgado la manera en la que sus líderes la han conducido y el empeño que sus empleados han puesto para que funcionen adecuadamente, conforme al plan establecido por los líderes de la organización

La administración de los Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la empresa representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente, con el trabajo[1].

Dentro del área de manejo de una organización es de primordial importancia conocer profundamente el recurso humano de una empresa, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de la organización. Con este fin es que se propone el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa, donde se plantea una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus Recursos Humanos y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.

El área de Recursos Humanos contempla la práctica de aplicación de la Evaluación del Desempeño y constituye una herramienta de control

---

[1] Chiavenato, Idalberto, (2007). **Administración de Recursos Humanos.** (Séptima Edición). México: Mc Graw Hill.

imprescindible en la actividad administrativa, ya que ayuda a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño se define como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura y necesita tener retroalimentación respecto a la manera en que realizan sus actividades[2].

En la presente investigación se realizara una Propuesta de implementación de medidas de compensaciones laborales para los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, Santiago, Enero-Marzo 2010"

La investigación abarca los siguientes capítulos:

El Capítulo I dedicado a la Administración de los Recursos Humanos, está compuesto por los conceptos teóricos que dan soporte a esta investigación.

En el Capítulo II se describe todo lo concerniente a las compensaciones laborales, su clasificación y ventajas y desventajas de sus aplicaciones en las organizaciones.

El Capítulo III abarcará toda la información referente a la empresa (Plaza Lama Sucursal Santiago), la historia, los lineamientos estratégicos, los productos, los servicios y sus directores.

---

[2] Werther ,William B.; Davis Keith. (2008) **Administración de Recursos Humanos.** (Sexta Edición). Mexico: McGraw Hill.

imprescindible en la actividad administrativa, ya que ayuda a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño se define como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura y necesita tener retroalimentación respecto a la manera en que realizan sus actividades[2].

En la presente investigación se realizara una Propuesta de implementación de medidas de compensaciones laborales para los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, Santiago, Enero-Marzo 2010"

La investigación abarca los siguientes capítulos:

El Capítulo I dedicado a la Administración de los Recursos Humanos, está compuesto por los conceptos teóricos que dan soporte a esta investigación.

En el Capítulo II se describe todo lo concerniente a las compensaciones laborales, su clasificación y ventajas y desventajas de sus aplicaciones en las organizaciones.

El Capítulo III abarcará toda la información referente a la empresa (Plaza Lama Sucursal Santiago), la historia, los lineamientos estratégicos, los productos, los servicios y sus directores.

---

[2] Werther ,William B.; Davis Keith. (2008) **Administración de Recursos Humanos.** (Sexta Edición). Mexico: McGraw Hill.

En el Capítulo VI se presentarán y analizarán los datos obtenidos por las encuestas aplicadas para lograr los fines de la investigación, además del logro de los objetivos de la misma.

En el capítulo V se mostrará una propuesta de implementación de medidas de compensaciones laborales para los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, consideradas más pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GENERALIDADES Y CONCEPTOS

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GENERALIDADES Y CONCEPTOS

En el nuevo milenio se enfrentan múltiples cambios en el mundo corporativo. Los tiempos han cambiado. Las fuerzas que antes definían a las organizaciones con respecto a sus integrantes, practicas, cultura y liderazgo han dejado de ser operativas[1].

Las áreas de administración de Recursos Humanos han experimentado cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, la inmensa tarea de capacitar a diferentes grupos de población, la administración de las prestaciones, aunando a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de la internet, tiene un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano de las organizaciones.

La competencia, a nivel mundial, es un aspecto que concierne a todas las empresas. Para lograr el sostenimiento y la prosperidad de la organización, es fundamental que las empresas sean competitivas en este ambiente de globalización. Las organizaciones mantienen su ventaja competitiva con el desarrollo permanente de los recursos humanos.

---

[1] Effron Marc , Gandossy Robert y Marshall Goldsmith, New Yorh,2003.

1.1 Gestión de Recursos Humanos.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía de escala mundial. Por lo tanto, los departamentos de la administración de Recursos Humanos toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes entornos legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a una revisión fundamental de su legislación sobre materia laboral. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso. Cuando se utiliza en singular, el recurso humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Cuando se habla en plural, recursos humanos, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, capacita, adiestrar y despedir entre otras funciones[2].

1.1.1 Conceptos.

La administración de recursos humanos consiste planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente, con el trabajo.

---

[2] Werther, William B.; Davis Keith. (2005). **Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las empresas"**. (Sexta edición). México

Otro concepto de Administración de Recursos Humanos es conquistar, mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización[3].

1.1.2 Objetivos.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización.

Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

a. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

c. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

---

[3] http/www.univalle.edu/publicaciones/journals/pag10.htm

1.1.3 Funciones.

Para las funciones de la Administración de Recursos Humanos se utilizó el manual de procedimiento del departamento de Recursos Humanos de Plaza Lama (2004). En él se afirma que las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Cinco áreas funcionales se relacionan con la ARH eficaz: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con los empleados.

a. Proceso de empleo: es el proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.

b. Desarrollo de recursos humanos: una función importante de la administración de los recursos humanos no sólo consiste en capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación del desempeño.

c. Compensaciones y prestaciones: un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

d. Seguridad social y salud: la seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

e. Relaciones laborales y con los empleados: la ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. Cuando

un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

1.2 Evaluación del Desempeño.

1.2.1 Concepto.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de eficiencia funcional.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, entre otros. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede

ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización[4].

1.2.2 Objetivos.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace o desea ser parte y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es becario de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no sólo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir disonancias con respecto a su actuación en la organización.

Meyer, Kay French Jr. describe un estudio científico desarrollado con la General Electric Company, para probar la eficacia de su programa tradicional de evaluación del desempeño. Se verificó un aspecto bastante positivo, esto es, que muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del

---

[4] Chiavenato, Idalberto. Op. Cit., pp. 242-245

ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización[4].

1.2.2 Objetivos.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace o desea ser parte y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es becario de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no sólo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir disonancias con respecto a su actuación en la organización.

Meyer, Kay French Jr. describe un estudio científico desarrollado con la General Electric Company, para probar la eficacia de su programa tradicional de evaluación del desempeño. Se verificó un aspecto bastante positivo, esto es, que muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del

---

[4] Chiavenato, Idalberto. Op. Cit., pp. 242-245

desempeño y supone que todo individuo debe saber cómo le va en su cargo, al lado de un aspecto bastante negativo: son extremadamente raros los casos de gerentes que por su propia iniciativa emplean el programa de evaluación del desempeño y sólo lo hacen bajo severo control e inspección, aunque saben que el sistema mejorar el desempeño de los subordinados. Como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, utilizado entonces por la General Electric, apuntaba dos propósitos principales:

1. Justificar la acción salarial recomendada por el superior.

2. Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior reexaminara el desempeño del subordinado y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación; con este fin, el superior programaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente consistió en modificar la estructura y los objetivos del sistema en la General Electric. La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico -mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, entre los cuales se pueden mencionar:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y Subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleador.

7. Informaciones básicas para la investigación Recursos Humanos.
8. Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación (Feedback) de información del propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su pleno empleo.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

1.2.3 Propósitos.

Los propósitos no se especifican en el libro de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, por lo que se recurrió a Bohlander y Snell (2001), en donde se expresa que la evaluación del desempeño es uno de los

instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosos tanto para la organización como para el empleado, cuyo desempeño es evaluado.

1.2.3.1 Propósitos del Desarrollo.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualquier problema potencial y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes de la evaluación del desempeño tienen como fin la capacitación, los planes de crecimiento y desarrollo al empleado, entre otros. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral, no sólo en evaluar el desempeño anterior[5].

1. Propósitos Administrativos:

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. Investigaciones han demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. Así mismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor

---

[5] http://www.flipkart.com/book/managing-human-resources-1pass-george/0324314639

relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección.

Por último, es importante reconocer que el éxito de todo programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

1.2.4 Responsabilidad.

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo staff perteneciente al área de Recursos Humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diferentes áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada fijándose en la persona del empleado con algo de control por parte del superior directo. El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

a) El Supervisor Directo: en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de Staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

b) El Empleado: algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

c) Desempeño del comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados: aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

d) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso: la medición de los resultados y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

e) Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa: debe existir mucha información de retorno y sobre todo amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema, el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Pero no se queda sólo en eso, sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas. Así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

f) El Equipo de Trabajo: el equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

h) El Órgano de Gestión Personal: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar

informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocrática que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

i) Comité de Evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esa alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

k) Evaluador 360°: es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las persona de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos

y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que este refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona[6].

1.2.5 Beneficios.

Cuando un programa de evaluación del desempeño, es bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. En general, los principales beneficiaros son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

1. Beneficios para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de su subordinados;

- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, con sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

2. Beneficios para el Subordinado:

---

[6] Chiavenato, Idalberto. Op. Cit., p. 246.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

- Conocer cuáles son las expectativas del jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, entre otras), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, entre otros).

- Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la Organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo de personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastantes populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, entre otros. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

La excelencia es la base de la ganancia. Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no dependen de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar decisiones.

1.4 Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño.

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de *downsizing*[7] y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la comprensión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo).

Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación cualitativa y directa de las personas no dependen de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar decisiones. Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada

---

[7] Concepto de Downsizing. (Despido, es la suspensión temporal o permanente el despido de un empleado de un empleado o más comúnmente un grupo de negocios razones como la decisión de que ciertas posiciones ya no son necesarias o negocio una desaceleración interrupción en el trabajo.

sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blancos de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y en especial, la empresa como totalidad.

Adicional a todas esas influencias, el derrotero de la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que alteró los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas; el segundo, es la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre las empresas y sus empleados. Lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño en muchas empresas o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.

1.5 La Entrevista de la Evaluación del Desempeño.

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado –el propio empleado– no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores la comprendan.

2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.

3. Discutir los dos –empleado y gerente– las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

4. Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

5. Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ésta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá el subordinado y cómo va a decirlo.

El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente de las demás.

2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

1.6 Razón de la Evaluación del Desempeño.

Las razones de la evaluación del desempeño se eliminarán si los gerentes no necesitaran proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renuncias, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal. Por encima de estas consideraciones, los gerentes deben tomar en cuenta las repercusiones legales.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas. La evaluación del desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual mercado global tan competitivo. Por tanto, abandonar el único programa relacionado con el desempeño y cuyo enfoque está en los empleados parecería ser una reacción exagerada.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino el medio para destacar el desempeño.

1.7 Usos de la Evaluación del Desempeño.

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la evaluación del desempeño, y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor para determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

1.7.1 Planeación de Recursos Humanos.

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos claves. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

1.7.2 Reclutamiento y Selección.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Se puede determinar que los gerentes exitosos de una empresa muestran ciertos comportamientos al realizar tareas claves. Estos datos pueden proporcionar

puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

1.7.3 Capacitación y Desarrollo.

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Cuando se identifican deficiencias que afectan de manera adversa al desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación.

1.7.4 Planeación y Desarrollo de Carrera.

Éstas deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

1.7.5 Programas de Compensación.

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que aquella obtendrá. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es la esencia del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar, en la misma medida, a los empleados y equipos más productivos.

1.7.6 Relaciones Internas con sus Empleados.

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. El desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuadas. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

1.7.7 Evaluación del Potencial de los Empleados.

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro.

1.8 Discrepancias.

Propone que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas (que son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como buen sueldo, oportunidades de promoción y lo que recibe en verdad). Cuando las expectativas son mayores que la realidad, la persona está insatisfecha. En contraste, el modelo predice que el individuo está satisfecho si logra resultados que van más allá de sus expectativas.

La evaluación del desempeño ofrece beneficios a todos los que están involucrados en este proceso, dígase a los empleados, al jefe y, por supuesto, a la organización. Con la globalización se presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante, es por esto que surgen nuevas tendencias en la evaluación del desempeño, basadas en las diversas razones y usos de la misma. Lo que se quiere obtener es un resultado de calidad que satisfaga a la organización y, de igual manera, a cada uno de los empleados.

Este capítulo sintetiza los conceptos y definiciones que serán aplicados y utilizados a lo largo de este análisis. Para facilitar el estudio y compresión de los conceptos, existen varios modelos de planeación de recursos humanos los cuales se aplican en dependencia de las características y tipo de organización, por lo que se deben buscar las herramientas que se ajusten a las necesidades de cada empresa.

En el capítulo I, se definen todos los conceptos y especificaciones que se utilizan en los departamentos de recursos Humanos independientemente del tipo de organización que sea o división que pertenezca, con una claro objetivo de la función del departamento de gestión humana sus divisiones y que persigue con cada ejecución de la gestión.

CAPÍTULO II

COMPENSACIONES LABORALES

CAPÍTULO II
COMPENSACIONES LABORALES

La compensación constituye una partida radical con respecto a las prácticas tradicionales de compensación. Finalmente, las organizaciones han comprendido que cada persona experimenta diferentes necesidades y requiere compensación diferente, dependiendo de la etapa de la vida en que se encuentre[8].

Los empleados enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, alcanzar objetivos, de ser rentables y productivos, de contribuir para que las organizaciones tengan un crecimiento sostenido en el mercado cambiante.

La remuneración fijas, desarrolladas y explotadas en la década de los años 90 en las empresas, estaban adheridas sólo a la posición y al funcionamiento practico de los colaboradores o empleados en las organizaciones, sin percatarse de los cambios en las industrias y en el ambiente laboral enfocándose en planes estratégicos y competencia a nivel macroeconómico.

Las remuneraciones o compensaciones económicas como no económicas, constituyen el mayor motor que incentiva y optimiza la productividad de los recursos humanos de las organizaciones, logrando que estos alcances metas, cumplan los objetivos establecidos por la empresa, implementan cambios para las mejoras de procesos y restructuración de departamentos y aéreas completas, que se involucran en los cambios en las implementaciones de mejoras continuas, los incentiva a proponer y presentar

---

[8] Elliot Masie,New York,2003.

nuevos proyectos paras ser implementados en las organizaciones, que permiten que el personal se trace metas de escala dentro de la organización.

Cada colaborador está dispuesto a invertir y dar sus recursos, tiempo, esfuerzo en la medida que pueda obtener rendimiento y resultados interesantes de sus inversiones; las organizaciones, debido a sus características sistemáticas reúnen todos los recursos que ofrecen las diversas posiciones e impulsan sus resultados mediante la sinergia. De esta manera se derivan los tipos de compensaciones o remuneraciones que obtendrán los empleados debido al resultado obtenido de la empresa ya cumplido y alcanzadas las metas propuestas.

2.1 Conceptos de Compensación Laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, gastos de representación, dietas, planes de retiro pensión, planes de carreras, gastos educativos e incentivos, premios, gratificaciones.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o "estatus". Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos beneficios, es decir, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización, son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados[9].

La autora, Martha Alles, define las compensaciones laborales con relación a las organizaciones, como la función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

En teoría la compensación debe operar en beneficio de la rentabilidad de la empresa tanto como del desarrollo de sus empleados. El objetivo es hacer coincidir lo que Maslow llama la "gestión ilustrada" con el sentido de "autorrealización".

Un plan de desarrollo de competencias comienza por la evaluación de competencias, lo que en la gestión de recursos humanos llama evaluación de desempeño. Estas suelen ser percibidas por los empleados como un "examen de fin de año", que determina si van a recibir o no aumento de sueldo[10].

2.2 Historia y Origen de la Compensación Laboral.

La idea de la compensación de los trabajadores surgió en Alemania a principios del siglo XIX. La revolución industrial dio origen a nuevos y peligrosos lugares de trabajo como por ejemplo, vías ferroviarias, fábricas y

---

[9] http://www.alancass.com/Compensacion-al-Trabajador_PC/Overview-Compensacion-al-Trabajador_PC.shtml

[10] Alles, Martha. (2006). **Selección por competencias.** (Primera Edición). Argentina: Ediciones Granica. S. A.

minas, con los consecuentes aumentos de lesiones, muertes y nuevas enfermedades relacionadas con el trabajo. La solidaridad social y política con los trabajadores comunes aumentó y dio lugar a la promulgación de la primera legislación de compensación laboral.

El concepto muy pronto se propagó a otras naciones europeas, dando lugar finalmente a una ley **británica** de 1897 que fue la que impulsó las primeras leyes de compensación de los trabajadores en Estados Unidos. Casi todos los estados de **Estados Unidos** poseían algún tipo de sistema de compensación de los trabajadores ya por 1920. El gobierno federal siguió el ejemplo para la mayoría de los empleados federales y determinadas industrias.

Antes del establecimiento de la compensación de los trabajadores, las leyes inglesas y estadounidenses eran inadecuadas para proteger a los trabajadores que se lesionaban en los trabajos industriales cada vez más peligrosos. Los empleados comunes rara vez tenían los medios financieros para demandar a sus empleadores por negligencia y cuando lo hacían, los empleadores recurrían a una de tres defensas, a veces denominadas la **"trinidad maldita"**, para rechazar las demandas. Normalmente, un empleador se defendía ante la demanda diciendo que otro empleado había tenido la culpa en lugar de él, que el trabajador lesionado había sido negligente y por eso se había accidentado o que el trabajador había asumido el riesgo de sufrir una lesión al aceptar el trabajo[11].

---

[11]http://www.alancass.com/Compensacion-al-Trabajador_PC/Overview-Compensacion-al-Trabajador_PC.shtml

2.3 Salarios.

Es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, en dinero o en especie, o los períodos de descanso computables como de trabajo[12].

2.3.1 Composición del Salario.

La estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o, en su defecto, en el contrato individual y deberá comprender:

2.3.1.1 El Salario Base.

- Es la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra.

2.3.1.2 Complementos Salariales.

- Es la retribución fijada en función de circunstancias relativas a:
  - Las condiciones personales del trabajador.
  - Al trabajo realizado.
  - A la situación y resultados de la empresa.

---

[12] http://www.tusalario.es/main/massalariomenu/bfque-es-el-salario

Entre los complementos salariales que normalmente se pactan en la negociación colectiva cabe destacarse:

- La antigüedad del empleado.
- Los pagas extraordinarias (Días festivos, horas extras).
- La participación en beneficios (Bonificación, Bonos vacacionales).
- Los viáticos o depreciación de transporte o vehículo.
- Primas a la producción por calidad o cantidad de trabajo.
- Gastos de vivienda y alojamiento
- Gastos de comunicación (Flotas, celulares, internet)

Cuando los salarios realmente percibidos en su conjunto y cómputo anual, sean más favorables para los trabajadores que los fijados en el orden normativo o convencional realizado por el empleador y el empelado, operará el principio de compensación y beneficios para ambos.

2.3.1.3 Retribuciones que no tienen la Consideración de Salario.

Las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de:

- Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social (SSN), fondo de pensiones (AFP) Riesgo Laboral (ARL).
- Indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos.
- Compensación por muerte de familiares, o el mismo empleado.
- Anticipos de alimentos, medicamentos, escolaridad y vivienda.

2.3.1.4 Pagas Extraordinarias.

Los trabajadores tienen derecho anualmente, al menos, a tres pagos extraordinarios:

- Pago de vacaciones anual.
- Pago de bonificación anual.
- Pago del treceavo sueldo o regalía navideña.
- Pago de bono para escolaridad, solo aplica el sector público de la República Dominicana.

Los empleadores tienen la obligación de facilitar al trabajador, conjuntamente con el salario un «recibo de salarios», que se ajustará al modelo establecido por la Secretaría de Trabajo y, o al que en su sustitución, se establezca por Convenio Colectivo o, en su defecto que, por acuerdo entre empresa y los representantes de los trabajadores se establezca otro modelo que contenga, con la debida claridad y separación las diferentes percepciones del trabajador, así como las deducciones que legalmente procedan.

El recibo de salarios se referirá a meses naturales. Las empresas que abonen a los trabajadores salarios por períodos inferiores, deberán documentar dichos abonos como anticipos a cuenta de la liquidación definitiva, que se extenderá en el recibo mensual de salarios.

El recibo de salarios será firmado por el trabajador al hacerle entrega del duplicado del mismo y abonarle, en moneda de curso legal o mediante cheque o talón bancario, las cantidades resultantes de la liquidación. La firma del recibo dará fe de la percepción por el trabajador de dichas cantidades, sin que suponga su conformidad con las mismas.

Cuando el abono se realice mediante transferencia bancaria, el empresario entregará al trabajador el duplicado del recibo sin recabar su firma, que se entenderá sustituida[13].

Los recibos de salarios expedidos se archivarán y conservarán por las empresas, junto con los boletines de cotización a la Seguridad Social, durante un período mínimo de cinco años, a fin de permitir las comprobaciones oportunas en cualquier situación tanto frente a la secretaria de trabajo como a la dirección de impuestos internos.

2.4 Administración de las Compensaciones Laborales.

Como su nombre lo indica, las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

El empleador también percibe que la compensación es un factor de influencia en las actitudes y motivación de los empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo.

---

[13] http://www.tusalario.es/main/massalariomenu/bfque-es-el-salario

2.5 Objetivos de la Administración de Compensaciones.

La Administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, como lo es garantizar la igualdad, los análisis de sueldos y salarios establecen pagar sueldos similares por labores similares. Otros objetivos de las compensaciones es alentar el desempeño sobresaliente, así como el control de costos del departamento de nómina.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de compensaciones es cumplir con las leyes y regulaciones del gobierno, entre la que se puede citar: Secretaria de Trabajo, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Fondo de Pensiones, Derechos Humanos.

2.5.1 Adquisición de Personal Calificado.

Las compensaciones beben ser suficientes altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste. En algunas posiciones se necesitan incentivos adicionales, ya así atraer personas que laboren en otra empresa o otras posibles competencias.

2.5.2 Retener a los Empleados Actuales.

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta, debido a la desmotivación por el factor económico, además influye desfavorablemente en el clima laboral, logrando que los colaboradores de mejor desempeño bajen su productividad o en casos más extremos el

abandono de sus funciones. Los empleados de áreas administrativas y posiciones de que realizan funciones no rutinarias son los mayores demandantes de sistemas de compensaciones diversos y bien remunerados.

2.5.3 Garantizar la Igualdad.

La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la formula 'igual retribución a igual función'. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

2.5.4 Alentar el Desempeño Adecuado.

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado y productivo, el buen desempeño, la capacitación, los conocimientos, la actitud positiva, la creación, la lealtad, la iniciativa, las nuevas responsabilidades, deben ser muy bien remuneradas y a su vez ser medibles periódicamente, para así innovar y tomar medidas de capacitación para que el mejoramiento sea continuo.

2.5.5 Controlar los Costos.

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados; sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensado a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros, uno de los mayores costos que enfrentan las organizaciones es la alta rotación del personal, ya sea por desahucio o por abandono del empleado, los beneficios laborales deben estar acorde con el perfil de la posición y las funciones de esta[14].

2.5.6 Cumplir con las Disposiciones de Ley y Legales Establecidas por el Gobierno.

Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se sujeta a un marco jurídico específico, el Código de Trabajo debe cumplirse a cabalidad con sus especiaciones y las modificaciones de artículos promulgadas, la implementación y cumplimiento de la nueva ley de seguridad social y fondo de pensiones, son componentes de la compensaciones laborales que son obligatorias para los empleados. El departamento de Recursos Humanos debe velar para que estos beneficios se han cumplidos a cabalidad sin excepción de empleados[15].

---

[14] Cascio Wayne. **El alto costo de los bajos sueldos.** Disponible en: intermanagers.com,en mx.hsmglobal.com, consultado el 30 de mayo de 2010

[15] www.secretariadetrabajo.do.gov

2.6 Estrategias de Compensaciones Laborales.

2.6.1 Estrategias Relativas a Nivel de Compensaciones.

Las organizaciones tienen tres opciones para decidir en qué nivel estará su recta de remuneraciones en relación al mercado relevante y competir con estas, se pueden mencionar:

- Ser el líder, pagando un alto nivel de remuneraciones, por ejemplo estar en el tope, devengar incentivos y compensaciones según el rendimiento por su productividad.

- Comparar con la competencia, o intentar estar en el promedio del mercado, para poder competir y no perder buenos empelados

-La decisión que a este respecto toma la dirección superior es de gran importancia y de impacto en el desarrollo futuro de la empresa, por lo que requiere una consideración muy cuidadosa y compensaciones laborales acordes con el puesto desempeñado.

2.6.2. Estrategia de Alto Nivel de Remuneraciones.

Las empresas que usan esta estrategia se basan en el supuesto de que lo que se obtiene está de acuerdo con lo que se está dispuesto a pagar. Procuran maximizar sus posibilidades de atraer a los mejores postulantes en sus procesos de reclutamiento, mantener a los empleados calificados y minimizar insatisfacciones con la política de remuneraciones. Está también subyacente la idea de que el dinero es un elemento motivador importante en el desempeño de los empleados. Al tener empleados de alta calidad, se piensa

que los mayores costos se compensarán con la mayor productividad. No hay mucha investigación que valide o refute estos supuestos. (Si la hubiera, habría una mayor uniformidad en la estrategia elegida por las empresas, lo cual no sucede en la práctica).

Hay algunos sectores industriales que típicamente pagan altos niveles de remuneraciones. Por ejemplo, la industria minera, las grandes empresas consultoras, la industria farmacéutica, adoptan esta estrategia. Pero esto puede reflejar el hecho de que pueden traspasar el mayor costo a los consumidores, o que las remuneraciones, no son muy altas en relación a los costos totales de operaciones, a diferencias de las empresas manufactureras y comerciales.

2.6.3 Estrategias de Remuneraciones Promedio.

El criterio más común es de competir con la competencia, con lo cual la empresa se asegure de estar en un nivel de costo similar a la de su competidor y, al mismo tiempo en una posición similar a ésta, en su capacidad para atraer y mantener una fuerza laboral calificada.

2.6.4. Estrategia de Remuneraciones Bajas.

En algunas oportunidades, esto refleja la máxima posibilidad de lo que una empresa puede pagar; su capacidad de pago está restringida por otros factores internos o externos. Por ejemplo, el sector público que está sujeto a altas restricciones no puede tener la flexibilidad que tiene una empresa privada.

En otras ocasiones, el adherir a esta estrategia puede compensarlo una empresa con otros factores, tales como alto aprendizaje de los empleados, alta visibilidad en el mercado, oportunidades de ascenso rápido o buena calidad de vida laboral.

Es conveniente hacer notar que hay muchas empresas que no tienen una estrategia única en cuanto a su nivel de remuneraciones. Por ejemplo, puede ser alta en los cargos de entrada, pero posteriormente se va estabilizando a los promedios del mercado. A la inversa, hay casos en que es baja en los cargos de entrada, y posteriormente va alcanzando mejores posiciones relativas, en relación a la competencia. Diferentes industrias tienen factores particulares que inciden en la adopción de alguna de estas estrategias, pero es muy importante la coherencia aplicada.

Por último, se puede señalar que una estrategia de remuneraciones refleja la filosofía de una empresa en cuanto al énfasis puesto en las compensaciones: premiar el desempeño pasado (lealtad, antigüedad, trayectoria), el desempeño presente, durante el período más largo de la permanencia de un empleado en una empresa (productividad), o el desempeño futuro (basado en potencial, para atraer a los mejores candidatos).

2.7 Estructura de Remuneraciones.

Toda empresa, además de la equidad externa, debe también determinar la estructura de remuneraciones de sus empleados, que trabajan en diferentes cargos dentro de la organización. En las empresas, este proceso se puede hacer sobre la base de decisiones gerenciales arbitrarias, en función de negociación colectiva, cuando hay sindicatos o en función de evaluación de los cargos. Los dos primeros métodos pueden conducir a decisiones no

sistemáticas que probablemente conduzcan a percepciones de inequidad, de parte de los empleados. El método más común es el de la evaluación de cargos y su uso está difundido por todos los departamentos; influenciado por el clima laboral han aparecido otros sistemas que, más que basarse en el valor o peso relativo de un trabajo respecto a otro, lo hace en función de destrezas y competencias del empleado[16].

En este capítulo se observa la descripción de cada uno de los componentes estructura y objetivos que conforman las compensaciones laborales, para la optimización del desempeño de los colaboradores, incluyendo las competencias que se deben tener desarrolladas para cada puesto, las compensaciones laborales son las herramientas con mayor efectividad para mantener un personal satisfecho y motivado en la organización.

Un plan de compensaciones laborales bien estructurado e implementado, es vital en el desarrollo y competitividad de la empresa.

[16] http://www.accountingbrazil.com/?l=ES&adid=9c035cb63bf58413ce789651e68a7456

CAPÍTULO III

PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO

CAPÍTULO III
PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO

Con el transcurrir del tiempo la sociedad que circunda en la ciudad de Santiago de los Caballeros, se ha visto involucrada en cambios constantes en todos los ámbitos, no siendo excluida, el área del comercio.

Para conocer y entender cuánto y cómo ha evolucionado el comercio en esta ciudad, se debe entender que factores como: la política, desarrollo, libre comercio, competencia, desarrollo de nuevas estrategias de negocios y tecnología han marcado un gran acento en éste ámbito para dar paso a la inversiones de nuevas, franquicias y cadenas de negocio tanto nacional como internacionales en la ciudad de Santiago.

3.1 Historia.

En octubre de 1929, nace en San Pedro de Macorís, la empresa Lama, CxA, fundada por Don Pedro J. Lama. Comenzó como tienda de zapatos. Posteriormente, en los años 40', la empresa se traslada a Santo Domingo, capital de la República Dominicana.

La segunda generación de los Lama, liderada por Don Mario Lama, diversificó el negocio a tiendas por departamentos, unificando dentro de las supertiendas todo lo que los consumidores pueden necesitar bajo un mismo techo.

El Grupo Plaza Lama consta de tiendas por departamentos, tiendas especializadas, distribución al mayoreo, servicios de agencias de viajes, de

financiamientos y de nuevos proyectos a inaugurar en el futuro cercano. El grupo sigue actualmente liderado por Don Mario Lama y por sus hijos, quienes están totalmente integrados a la operación y desarrollo de los negocios.

El Grupo Lama cuenta con sucursales en: Plaza Lama Duarte, Herrera, Ave. 27 de Febrero, Oriental, Romana, Máximo Gómez, Santiago, La Vega, Higüey y San Francisco de Macorís, estas cuatro últimas tiendas están especializadas solamente en el área de electrodomésticos. Representado marcas exclusivas de líneas de electrónicas, digital, electrodomésticos como son: LG, Mitsubishi, Panasonic, Technomaster, American, Daiwa,, Blue Point, GE, Kenmore, Maytag, Atlas, Daewoo, JVC, Phillips, Cetron, Black Daker, Panasonic, Phillips, JVC, Yamaha, Mitsubishi, Sony, Hitachi, Hamilton Beach, Samsung, Aiwa, Toshiba, IBM, Daewo, White Westinghouse.

3.1.1 Comercio en la Ciudad de Santiago.

En Santiago de los Caballeros desde 1975, el comercio ha experimentados cambios significativos, dando cabida al inicio de una era de crecimiento en lo concerniente al comercio, es decir, aperturas de cadenas de tiendas, adquisición de franquicias exclusivas, desarrollo de la banca dominicana, comercialización de nuevos productos y tecnología.

El término comercio se refiere, almacén o establecimiento comercial, y al conjunto o clase de comerciantes. "Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean

libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación[17].

Debido al crecimiento del comercio en la ciudad de Santiago, el Grupo Lama, S.A., abrió sus puertas el 25 de julio de 1998. Para este tiempo se trabajaban los electrodomésticos por áreas: línea blanca, línea marrón, que no es más que la clasificación de los electrodomésticos.

Se ofrecen servicios, de ventas de electrodomésticos, ni muebles, ferretería, decoración para el hogar e instituciones bancarias.

Plaza Lama, Sucursal Santiago, cuenta con un personal de cien empleados aproximadamente, siendo esta sucursal la primera en la modalidad de comercialización de electrodomésticos únicamente.

3.2 Lineamientos Estratégicos.

3.2.1 Misión.

Ser la tienda por departamento de mayor prestigio y la número uno en calidad de servicios y precios en todo el país, manteniendo siempre la innovación de todos nuestros procesos comerciales, con el máximo objetivo de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes o consumidores finales, garantizando con esto su total satisfacción.

---

[17]http://www.monografias.com/trabajos78/impacto-socio-economico-multicentro-sirena/impacto-socio-economico-multicentro-sirena.shtmlwww.monografias.com

3.2.2 Visión.

Alcanzar el máximo logro institucional, a fin de garantizar una especial y rentable permanencia en el mercado, siempre como líder en precios, marcas, productos y servicio personalizado.

3.2.3 Valores.

Nuestra gente: Es nuestro mayor y más importante recurso.

Nuestro servicio: Damos el mejor más rápido y eficiente servicio a nuestros clientes, que son nuestro soporte moral y económico.

Nuestros productos: Dar el mejor producto a nuestros clientes, satisfaciendo con esto sus necesidades.

Lealtad: Es un valor de importancia para nosotros y al mismo tiempo proyectarlo a nuestros clientes, a los que con espíritu de lealtad logremos retener.

Honestidad: Ser honestos con nosotros mismos y al mismo tiempo con la empresa y todos nuestros clientes.

3.3 Clasificación Áreas de Ventas.

3.3.1 Área de Línea Blanca.

Esta área se encarga de brindar servicio al cliente, de mostrar los productos, sus cualidades y especificación de las garantías, dar seguimiento a las carteras de clientes al por mayor y la realización de los pedidos de mercancías nuevas o faltantes. El departamento está compuesto por electrodomésticos utilizados específicamente en cocinas y áreas de lavado, estos son: Nevera, estufa, microondas, extractor de grasa, lavadora, secadora, licuadora, tostadora, ollas, cafeteras, abanicos, aires acondicionados, cafeteras, entre otras. Además, están los enseres menores que son: destapadores, wafleras, jugueras, plantas.

3.3.2 Área de Línea Marrón.

En esta área, al igual que en el área de línea blanca, se brinda servicio al cliente de mostrar los productos, sus cualidades y especificación de las garantías, dar seguimiento a las carteras de clientes al por mayor, realización de pedidos de mercancías. El departamento está compuesto por electrodomésticos electrónicos específicamente lo que son utilizados para entretenimiento como son: radios, mini componentes, televisores, DVD, grabadores, exhibidores de plasma y LCD, caseteras, micrófonos, home thearter, audífonos, mini player.

3.3.3 Área de Comunicaciones o Tecnología.

Este departamento es el de menor tamaño del área de ventas. Aquí se ofrecen los productos de: computadoras, laptop, mini laptop, memoria, juegos electrónicos, cinta de video, cinta de juegos, fax, impresoras, accesorios para computadoras, monitores, teléfonos.

A esta área se suman funciones específicas como mostrar las nuevas tecnologías, mercadear directamente las ofertas de la competencia e innovar las exhibiciones de los productos ofrecidos a los clientes.

3.3.4 Área de Bazar I y II.

Esta área cuenta con la mayor diversificación en productos ofrecidos al público, a su vez se divide en Bazar I y Bazar II, dependiendo de la misma gerencia centralizada

Bazar I: Se ofrecen a los clientes, colchones, muebles, adornos, lencería para el hogar, cama, muebles para oficinas, muebles para el hogar.

Bazar II: Está compuesto por herramientas ferreteras, salón de belleza y departamento de deportes.

El Departamento Bazar se encargada de las compras nacionales y de la elección de los productos que mejor se ajusten a la necesidad del mercado, teniendo en cuenta, la calidad, temporada, precios, demanda de los clientes, garantía ofrecida vía suplidor, productos de moda, demanda de marcas específicas.

3.4 Estructura Organizacional.

Plaza Lama Santiago, está conformada por ocho departamentos internos que realizan operaciones centralizadas, dependientes de las oficinas administrativas ubicadas en Santo Domingo, manteniendo así la uniformidad en las políticas y operaciones establecidas por el Consejo Directivo.

3.4.1 Departamento Administrativo.

Está conformado por las siguientes posiciones:
Director de Tienda.
Director de Ventas.
Gerente de Recursos Humanos.
Encargado de Mercadeo.
Asistencia Administrativa.
Asistente de Recursos Humanos.
Soporte POS.
Recepción.

3.4.2 Departamento de Finanzas.

Gerente Tesorería.
Gerente Línea de Caja.
Encargada de Cambio.
Supervisoras de caja.
Personal de servicio al cliente.
Personal de línea de caja (cajera)
Auxiliar de tesorería.

3.4.3 Departamento de Ventas.

Director de Ventas.
Gerente ventas Línea Blanca.
Gerente ventas Línea Marrón.
Gerente de ventas Bazar I y II.
Encargado ventas Línea Blanca.
Encargado ventas Línea Marrón.
Encargado ventas Bazar I y II.
Vendedores.

3.4.4 Departamento de Control de calidad y Logística

Gerente de control de calidad.
Supervisores especiales.
Despachadores.
Choferes.
Empacadores.

3.4.5 Departamento de Almacén.

Gerente de Almacén.
Encargado de Almacén.
Encargado de Transferencia.
Digitadores.
Almacenistas.

3.4.6 Departamento de Seguridad.

Gerente de Seguridad.
Encargado de Seguridad.
Seguridades de Cámara.
Seguridades de Parqueo.
Seguridades.
Serenos.

3.4.7 Departamento del Centro de Servicio.

Gerente del centro de Servicio.
Encargada del centro de Servicio.
Auxiliares del centro de Servicio.
Técnicos de Línea Blanca.
Técnicos de línea Marrón.

3.4.8 Departamento de Ornato y Mantenimiento

Encargado de Mantenimiento y Ornato.
Soporte de Mantenimiento.
Limpiadores[18].

---

[18] Manual de Procedimientos y Procesos de Plaza Lama, S. A. Año 2004

3.5 Políticas de Compras en plazalama.com

Las siguientes políticas y condiciones se aplican para todo cliente que se encuentre dentro y fuera el territorio de la República Dominicana bajo el marco de legalidad y seguridad del país de procedencia y a los cambios y acondicionamientos de lugar, tomando prioridad las leyes Dominicanas.

Como principio a los productos y/o mercancías y/o servicios solicitados y/o comprados en www.plazalama.com.

3.5.1 Política de Garantía de su Pago en Línea.

Plaza Lama no almacena o copia los datos de la tarjeta de crédito de los clientes. El pago se realiza directo al banco a través de un Gateway de pagos, ya sea a través de Paypal o Cardnet Dominicana, lea más información de seguridad

Sin embargo, debe considerar que todo paso está siendo monitoreado para fines de seguridad y prevención de fraudes, en este capítulo se incluyen a las autoridades policiales y judiciales de la República Dominicana y donde hubiere a lugar de actuar.

3.5.2 Políticas de Plazos de Entrega.

- 1 a 2 días laborables para entregas en Santo Domingo.

- 1 a 5 días laborables para entregas en el interior del país.

- Días de despacho, Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

- El plazo inicia desde que su pago queda verificado y confirmado.

- Plaza Lama no es responsable por causas externas que impidan la entrega, tales como: huelgas, mal estado del clima, entre otros, de carácter obligatorio.

3.5.3 Políticas de Pago.

-El pago del producto comprado debe realizarse de inmediato, a fin de conservar el precio especificado en su compra.

-Si el pago se realiza a través de Paypal, el cargo se hará en dólares estadounidenses US$., al momento de realizar el pago se dirá el monto exacto en dólares, la tasa de cambio puede variar hasta el momento antes de realizar su pago.

-Para realizar el pago vía paypal, el cliente debe ser un miembro registrado, para más información ingresar en Paypal en la sección en español.

-La persona que compre debe ser la misma que pague, es decir, si Carlos Morales es la persona que compra, la tarjeta de crédito debe estar a nombre de Carlos Morales.

En algunos casos Plaza Lama solicitará copia del documento de identificación u otro documento y/o Tarjeta de crédito a fin de verificar la compra, dicho documento debe ser enviado junto a su firma vía fax o vía E-mail. Esto con la finalidad de garantizar la seguridad o identidad del tarjeta-

habiente en caso de que los datos no coincidan, según lo indique su banco emisor.

Para anular una compra debe hacerse antes de las 24 horas de su pago, para anular la compra, se pueden solicitar los mismos documentos de verificación, de no realizar la anulación sólo puede solicitar un ticket de cambio para ese u otro producto de nuestras tiendas.

3.5.4 Políticas de Status de Compra.

-Terminada la compra, el status indica al cliente que debe culminar su compra con la etapa de pago.

-Verificando pago, al introducir el pago, se inicia el proceso del mismo, este status no está contabilizado en el plazo de entrega del o los productos.

-En proceso, el status indica que la orden está en proceso de facturación y/o despacho.

- Listo para entrega, el producto está listo para entregar al cliente, si es con entrega en domicilio, este producto será entregado en los plazos establecidos.

3.5.5 Políticas para la Cancelación de una Orden.

Para cancelar una orden en proceso: (sólo aplica cuando la orden no se ha pagado).

-El cliente escribe a pedidosweb@plazalama.com indicando su número de orden.

Nota: Una vez la orden ha pasado 24 horas de solicitada, usted deberá tratarlo como una devolución.

3.5.6 Políticas de Entrega.

-La entrega de mercancía, ya sea a domicilio o con recogida en tienda, será entregada sólo a la persona indicada en la compra, la cual debe presentar identificación gubernamental válida para poder entregarle el producto comprado.

-Se coordinara fecha y hora de entrega con la persona que recibe, dicha persona debe tener un documento de identidad bueno y válido, una copia del documento que debe entregar al momento de recibir el producto.

3.5.7 Penalidades por no Entrega del Producto.

-En caso de entregas a domicilio, de no encontrase la persona que recibe según lo acordado, quedará en manos de Plaza Lama cargar una penalidad para volver a enviar el producto.

-Plaza Lama cobrará por razones de carga y manejo una tarifa por entrega a domicilio en Santo Domingo, provincias y ciudades del interior del país.

3.5.8 Políticas para las Devoluciones (Cambios).

-Las devoluciones deberán ser realizadas dentro de los 72 horas de efectuada la compra.

- Él o los artículos deben estar en la condición original de venta.

- Deberá estar acompañado de la Orden de Compra.

- Las devoluciones deben realizarse en la tienda que previamente la venta.

- Toda devolución será tratada como un cambio, para lo cual se le entregará un ticket con el valor del artículo o artículos devueltos que puede utilizar en cualquiera de nuestras tiendas.

3.5.9 Políticas Cancelación de Cuenta.

La empresa se reserva el derecho de cancelar una cuenta de usuario cuando se abuse de la cuenta para enviar SPAM, cuando no se pueda verificar la identidad del propietario de la cuenta, o por razones internas y de seguridad, Plaza Lama no está obligada a explicar las razones de esta cancelación, en caso de haber realizado y pagado una compra, el valor pagado será reintegrado por la misma vía efectuada[19].

---

[19] www.plazalama.com

En este capítulo se muestra el desarrollo que ha tenido la división de electrodoméstico en la región norte del grupo Lama S.A, como políticas y normas han sido mejoradas para abrirse aun nuevo nicho de mercado, satisfaciendo necesidades y demandas diferentes.

Este desarrollo ha dado cabida a la exposición de este tipo de modelo de tienda no sólo en la región norte sino a nivel nacional.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIÓN LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS S, A., SANTIAGO 2010

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIÓN LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS S, A., SANTIAGO 2010

En la corporación moderna ya no es suficiente conceder ajustes anuales de forma más o menos automática; un porcentaje creciente de la fuerza de trabajo requiere otros factores. Cada vez más se utilizan "canastas de compensación" que brindan flexibilidad para que el empelado seleccione los beneficios que más le convengan. Además de incentivos monetarios, se incluyen elementos como más vacaciones, jornadas más cortas o mejores seguros médicos[20].

El fin de este capítulo es mostrar y detallar los resultados del análisis de los datos proyectados por esta investigación, mediante tablas y gráficos elaborados en base a frecuencias y porcentajes. En las explicaciones se hace hincapié en los resultados más destacados en la investigación. Con este estudio se persiguió realizar propuesta de medidas de compensaciones laborales para los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos de la ciudad de Santiago, Enero - Marzo 2010.

Los datos se presentan siguiendo los objetivos específicos de esta investigación, los cuales son:

1. Identificar los factores que se utilizan en el Programa de Evaluación del Desempeño de la empresa.

---

[20] Jeff Brown y lindy Williams, Nuew York, 2003.

2. Identificar cuáles son los propósitos de la empresa al implementar el Programa de Evaluación del Desempeño para la toma de decisiones.

3. Determinar la satisfacción de los empleados como resultado del Programa de Evaluación del Desempeño.

4. Conocer si el programa de Evaluación de Desempeño aplicado contribuye al crecimiento del capital humano de la empresa.

5. Retroalimentar con la información obtenida de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño a cada individuo evaluado.

4.1 Variables Medidas en las Encuestas.

Este cuestionario fue aplicado a los 87 empleados de Plaza Lama Santiago, que tuvieran un año ininterrumpido de sus funciones, ya que a los empleados menor de un año en la empresa se le aplicó una prueba de desempeño de entrenamiento.

Entre los factores tomados en cuenta en el Programa de Evaluación del Desempeño se encuentran los siguientes: Factibilidad de los trimestres de ventas, cantidad de porcentaje de ventas en crecimiento, puntualidad en la entrega de trabajo, cumplimiento de las metas de ventas, ausencias, cooperación tanto interno como externo, servicio al cliente ofrecidos, impacto en el cliente/valor agregado, estudios realizados habilidades y capacidades, conductas y disciplina, o de recursos, tiempo en la organización.

Como resultado de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, la empresa utiliza programas de capacitación para los empleados tales como: cursos, seminarios, talleres, diplomados, entrenamientos tanto en el área de ventas de electrodomésticos como el personal administrativo y charlas, además de cine fórum. En cuanto a los planes de desarrollo y crecimiento que ofrece están: talleres, planes de carrera, diplomados y programas de verano para hijos de empleados.

También se ofrecen aumentos de salario a los empleados como resultado de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, estos aumentos se realizan anualmente. Además, se promueve a los empleados no con una frecuencia específica, sino en el tiempo que se requiera, este se aplica con el análisis del resultado de la aplicación de la Evaluación desempeño del 70, 20, 10.

Un aspecto observado, pero que no incide como resultado de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, es el de la toma de decisión de despido a los empleados de la organización, este medida solo se toma en caso extremo de mal comportamiento, poco rendimiento de las funciones desempeñadas, no adaptación a las normas y políticas de la organización, o a la no asimilación de los entrenamientos y capacitaciones.

4.2 Objetivo General.

"Proponer la implementación de medidas de compensaciones laborales para los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago, Enero - Marzo 2010".

El objetivo general de este estudio fue logrado a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los factores que se utilizan en el Programa de compensaciones laborales de la empresa.

2. Identificar cuáles son los propósitos de la empresa al implementar el Programa de compensaciones laborales para la toma de decisiones.

3. Determinar la satisfacción de los empleados como resultado del Programa de compensaciones laborales.

4. Conocer si el programa de compensaciones laborales aplicado contribuye al crecimiento del capital humano de la empresa.

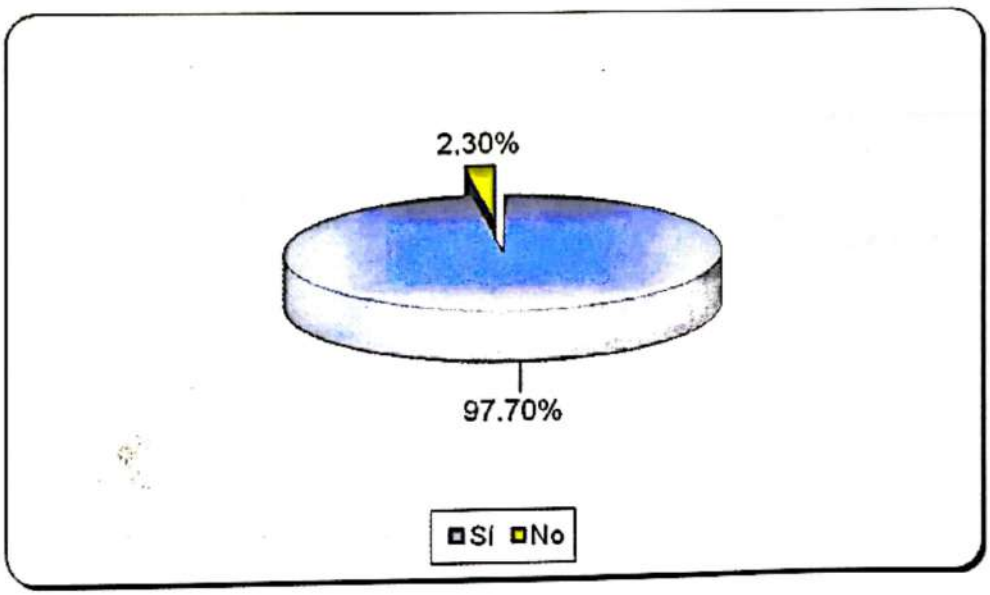
5. Retroalimentar con la información obtenida de la aplicación del Programa de compensaciones laborales a cada individuo evaluado.

4.3 Gráficos Representados en Porcentajes.

4.3.1 Frecuencia y porcentaje según el conocimiento de la aplicación de evaluación de desempeño a los empleados de Plaza Lama

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	85	97,7
No	2	2,3
Total	87	100,0

Fuente: Pregunta No. 1 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

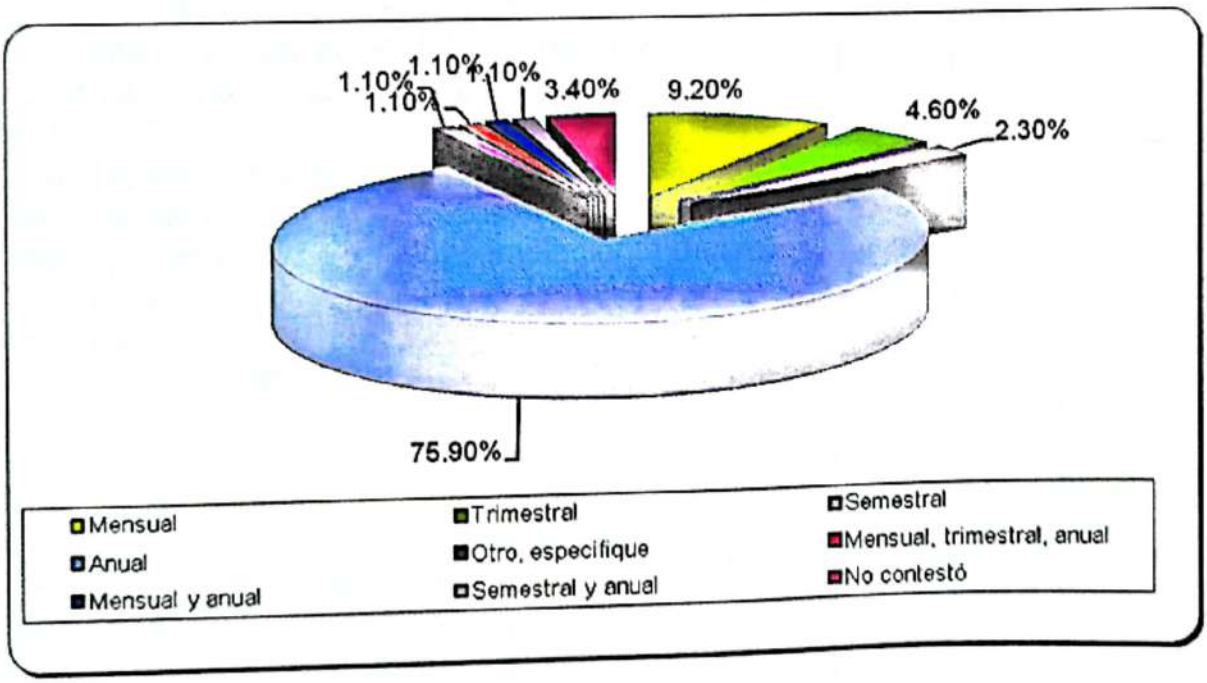


En este gráfico se muestra el grado de conocimiento que tiene el personal acerca de las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal de Plaza Lama, el 97.7% (85 personas) afirmaron que conoce de la aplicación de éstas. Y otro 2.3% (2 personas) dicen no conocerla.

4.3.2 Frecuencia y porcentaje según el tiempo que son aplicadas las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	8	9,2
Trimestral	4	4,6
Semestral	2	2,3
Anual	66	75,9
Otro, especifique	1	1,1
Mensual, trimestral, anual	1	1,1
Mensual y anual	1	1,1
Semestral y anual	1	1,1
No contestó	3	3.4
Total	**87**	**100.0**

Fuente: Pregunta No. 2 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



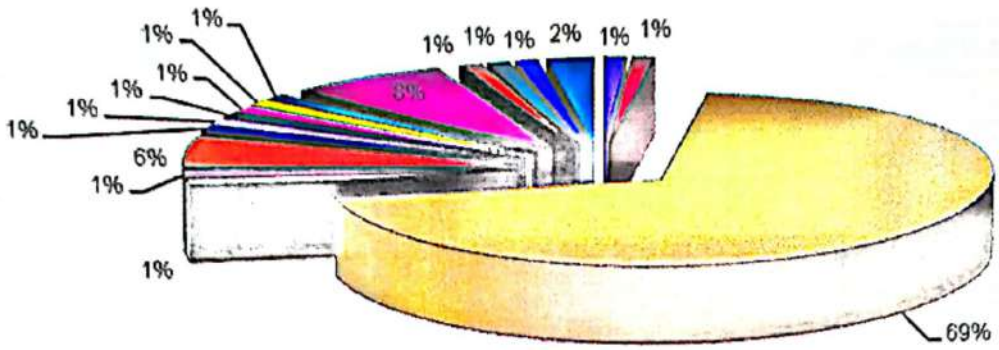
El gráfico muestra la clasificación, especificando las frecuencias de las aplicaciones de desempeño a los empleados. El 75.9% (66 personas) de éstos expresó que las evaluaciones se aplican anuales, porque se realizan cada año para todo el personal, en cambio el 9.2 %(8personas) afirmo que las evaluaciones son aplicadas mensual.

4.3.3 Frecuencia y porcentaje según los factores que se toman en cuenta en las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cooperación, conducta y disciplina del empleado, impacto en el cliente como valor agregado y ausencia y amonestaciones	1	1,1
Factibilidad en las ventas por trimestre, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado y ausencias y amonestaciones	1	1,1
Todas las anteriores	60	69,0
Cumplimiento de las meta de venta	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, ausencias y amonestaciones	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado, ausencias y amonestaciones	5	5,7
conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado	1	1,1
Factibilidad en las ventas por trimestre, Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, ausencias y amonestaciones	1	1,1
Estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado,8	1	1,1

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, ausencias y amonestaciones	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa,8	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, conductas y disciplina del empleado	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado, ausencias y amonestaciones	7	8,0
Estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento de las metas de venta, conductas y disciplina del empleado	1	1,1
Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado	1	1,1
Factibilidad en las ventas por trimestre, Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado, ausencias y amonestaciones	1	1,1
No contestó	2	2.3
Total	87	100.0

Fuente: Pregunta No. 3 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



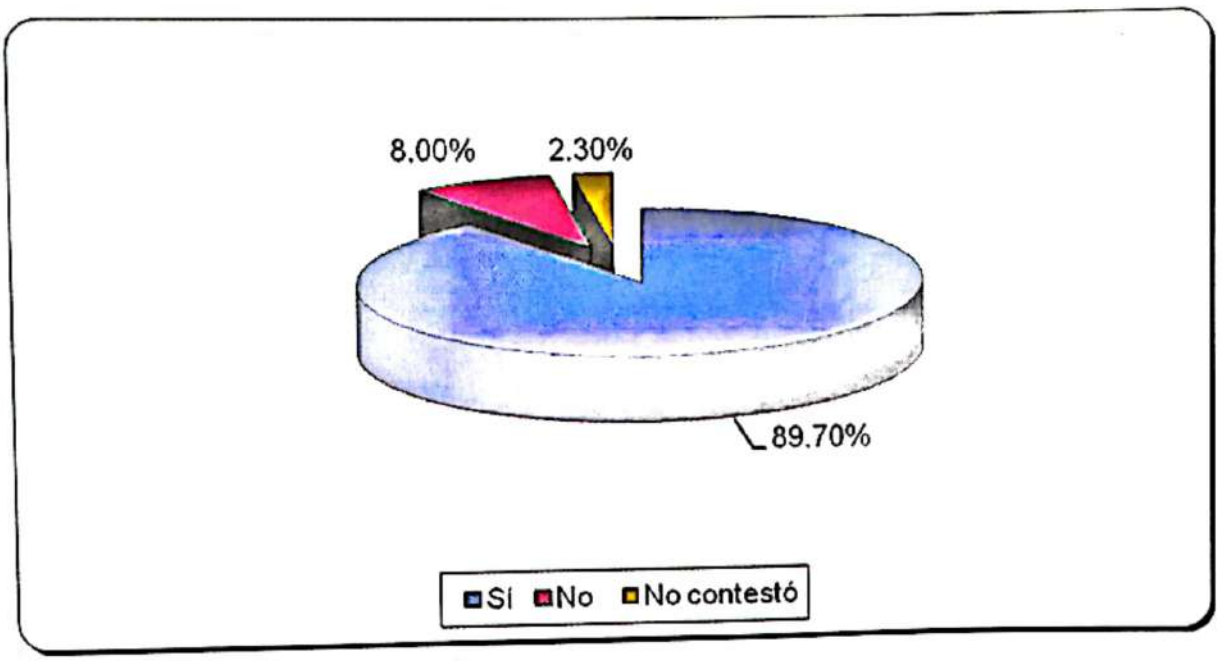
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cooperación, conducta y disciplina empleado, impacto cliente como valor agregado y ausencia y amonestaciones
- Factibilidad ventas por trimestre, cumplimiento metas venta, cooperación empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto cliente como valor agregado y ausencias y amonestaciones
- Todas las anteriores
- Cumplimiento meta venta
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, cooperación empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, ausencias y amonestaciones
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y Capacidades, cumplimiento metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como
- Conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado
- Factibilidad ventas por trimestre, Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del
- Estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado,8
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, ausencias y amonestacione
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cumplimiento metas de venta, cooperación del empleado tanto interna como externa,8
- Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, conductas y disciplina del empleado
- Puntualidad entrega reportes y trabajos asignados, estudios realizados, adicionando habilidades y capacidades, cooperación del empleado tanto interna como externa, conductas y disciplina del empleado, impacto del cliente como valor agregado, ausencias y a

Este gráfico muestra que el 69%(60 personas) del personal encuestado está consciente que las evaluaciones de desempeño toman como referencia de evaluación, la puntualidad, el servicio internos como externo, las metas por ventas , la escolaridad, logro de los objetivos de la empresa, entre otros.

4.3.4 Frecuencia y porcentaje según el conocimiento de los objetivos de la aplicación de las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	78	89,7
No	7	8,0
No contestó	2	2,3
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 4 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

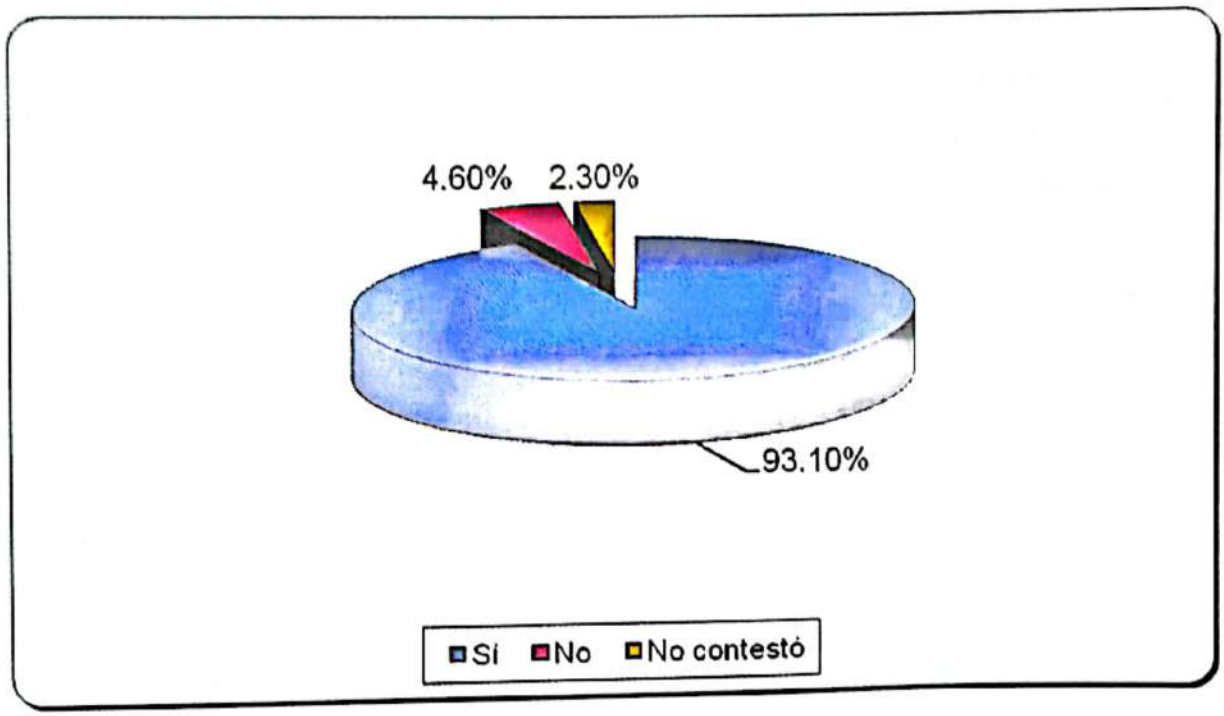


El 89.7%(78 personas) de los empleados encuestados afirma conocer el propósito o fin de aplicar las evaluaciones de desempeño al personal, mientras el 8% (7personas) informo que no conoce el objetivo de la aplicaciones de las evaluaciones de desempeño.

4.3.5 Frecuencia y porcentaje según las capacitaciones relacionadas a los resultados de las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	81	93,1
No	4	4,6
No contestó	2	2.3
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 5 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

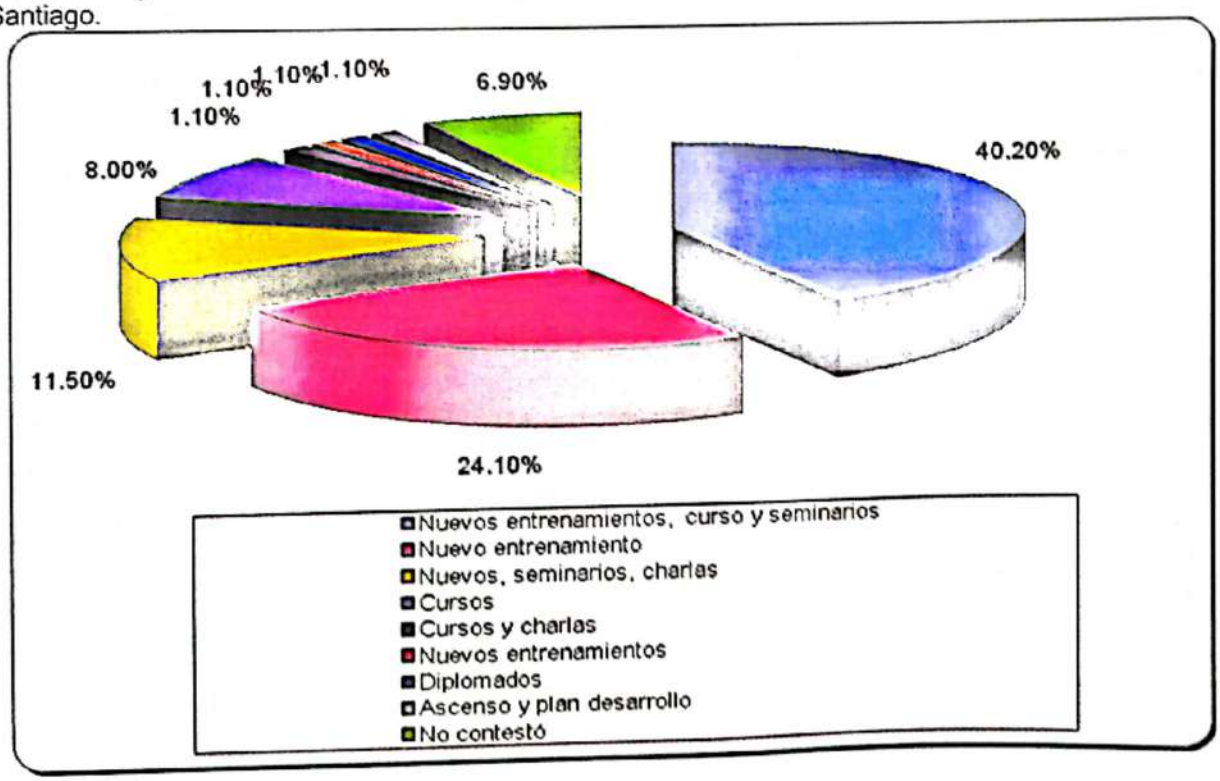


El 93.1%(81 personas) de la población de empleados de Plaza Lama Santiago, está consciente que las evaluaciones de desempeño tienen relación con las capacitaciones, el 4.6%(4 personas) informo que no tenía relación con las capacitaciones proporcionadas por la empresa.

4.3.6 Frecuencia y porcentaje según el tipo de capacitación relacionada a los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos entrenamientos, curso y seminarios	35	40,2
Nuevo entrenamiento	21	24,1
Nuevos, seminarios, charlas	10	11,5
Cursos	7	8,0
Cursos y charlas	1	1,1
Nuevos entrenamientos	1	1,1
Diplomados	1	1,1
Ascenso y plan desarrollo	1	1,1
No contestó	6	6,9
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 6 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

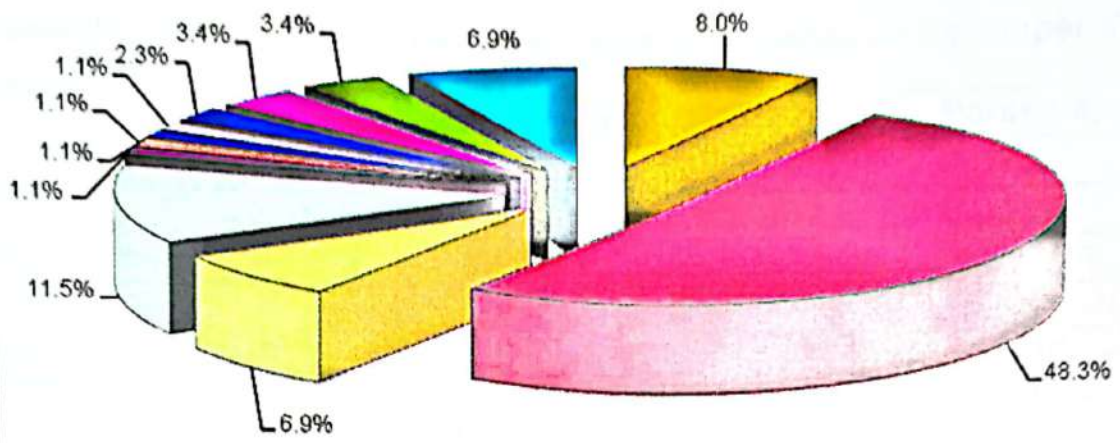


En el gráfico se muestra que el 40.2% (35 personas) de los empleados encuestados considera que las evaluaciones aplicadas al personal ayudan a la programación de cursos, en tanto que un 24.1%(21personas) afirma que es para la mejora en los entrenamientos y el 11.5%(10 personas) expresa que es para la implementación de charlas dentro de la organización.

4.3.7 Frecuencia y porcentaje según los planes de crecimiento y desarrollo implementado como consecuencia de las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Ascenso dentro de la empresa y planes de desarrollo dentro de la organización	7	8,0
Ascenso dentro de la empresa, programa verano, planes de desarrollo dentro de la organización	42	48,3
Programa de verano para hijos de empleados	6	6,9
Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, planes de carrera, planes de desarrollo dentro de la organización	10	11,5
Todas las anteriores	1	1,1
Programa de verano, planes de carrera, programa de becas, planes de desarrollo dentro de la organización	1	1,1
Planes de desarrollo dentro de la organización	1	1,1
Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, planes de carrera	1	1,1
Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, programa de becas	2	2,3
Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, programa de becas y planes de desarrollo dentro de la organización	3	3,4
Programa de verano	3	3,4
No contestó	6	6,9
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 7 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



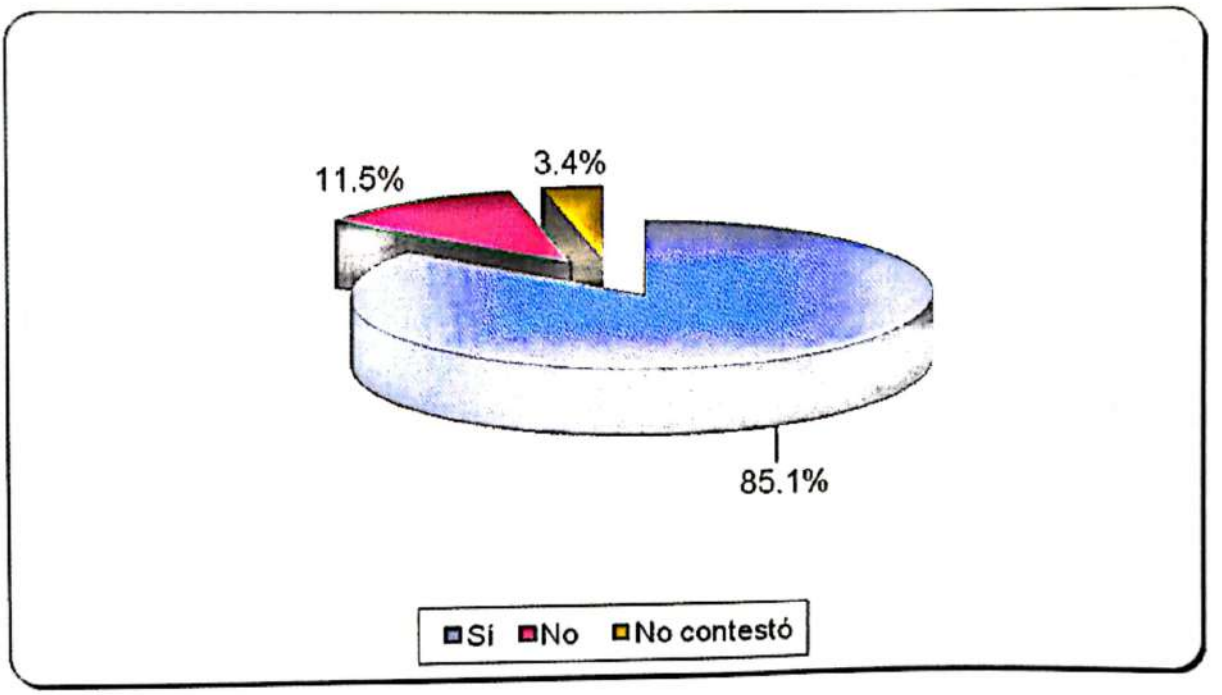
- Ascenso dentro de la empresa y planes de desarrollo dentro de la organización
- Ascenso dentro de la empresa, programa verano, planes de desarrollo dentro de la organización
- Programa de verano para hijos de empleados
- Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, planes de carrera, planes de desarrollo dentro de la organización
- Todas las anteriores
- Programa de verano, planes de carrera, programa de becas, planes de desarrollo dentro de la organización
- Planes de desarrollo dentro de la organización
- Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, planes de carrera
- Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, programa de becas
- Ascenso dentro de la empresa, programa de verano, programa de becas y planes de desarrollo dentro de la organización
- Programa de verano
- No contestó

Este gráfico comprueba que el 48.3%(42 personas) de los empleados tiene como referencia para el crecimiento dentro de la organización que se toman de las evaluaciones de desempeño, en cambio el 11.5%(10 personas) expresar que el fin de estas es hacer planes de carreras para los empleados.

4.3.8 Frecuencia y porcentaje según la relación de la aplicación de aumentos de sueldo con relación a las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	74	85,1
No	10	11,5
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 8 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

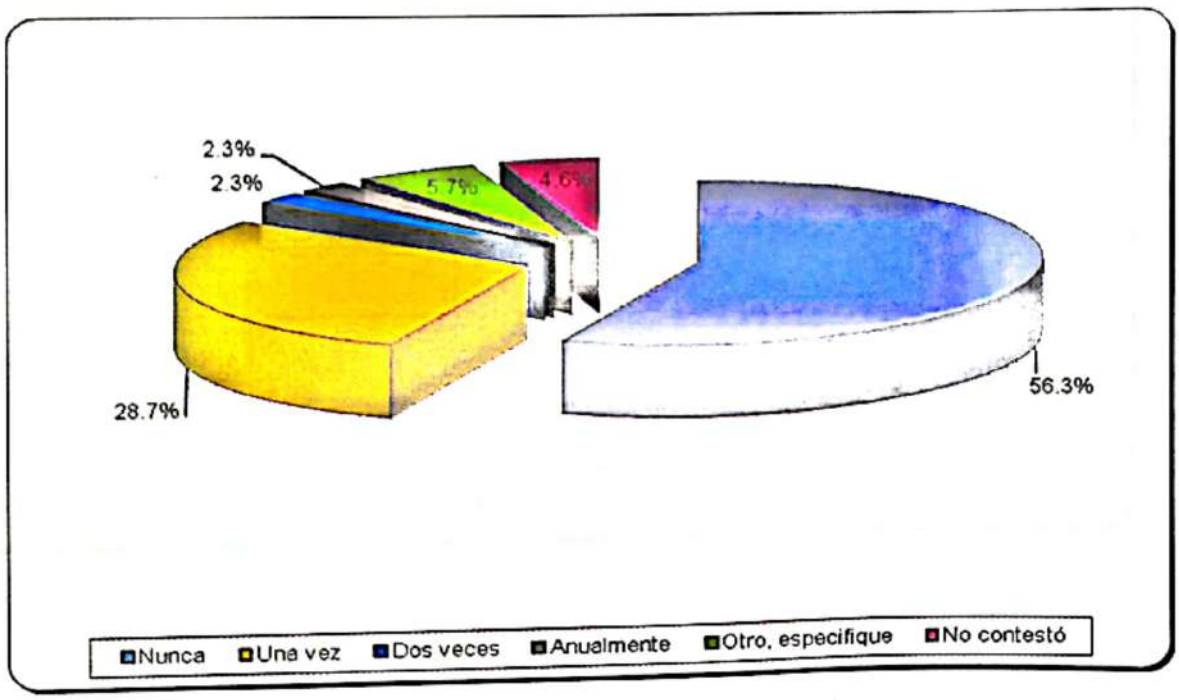


En este gráfico se muestra que el 85.1%(74 personas) de los empleados ha recibido beneficios con aumentos salariales, de acuerdo a los resultados arrojados por las evaluaciones de desempeño, un 11.5% (10 personas) a segura que nunca se le ha aplicado un aumento salarial como resultados de las evaluaciones de desempeño.

4.3.9 Frecuencia y porcentaje según los cambios de puestos con relación a las evaluaciones de desempeño.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	49	56,3
Una vez	25	28,7
Dos veces	2	2,3
Anualmente	2	2,3
Otro, especifique	5	5,7
No contestó	4	4,6
Total	87	100,0

Fuente: Pregunta No. 9 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

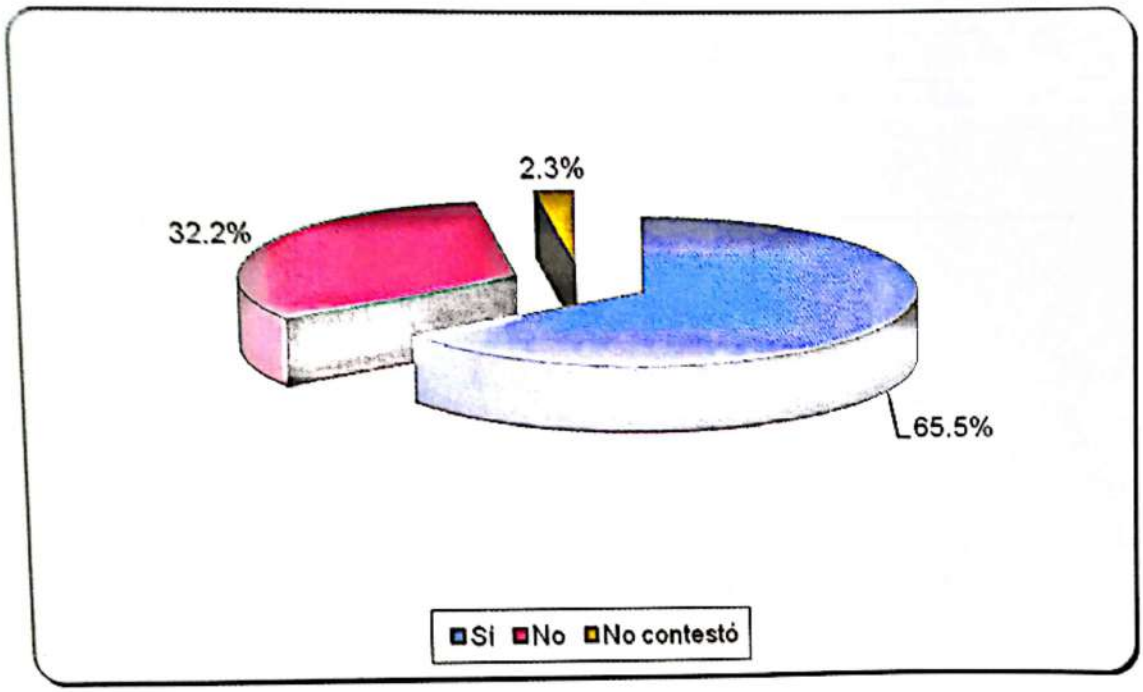


De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico, más del 56% (49 personas) de los empleados no ha sido promovido de puesto o escalado otra posición luego de ser evaluado anual, en cambio el 29%(25 empleados) confirmo que una vez han sido promovidos como resultados de las evaluaciones de desempeño.

4.3.10 Frecuencia y porcentaje según la relación de desahucio con relación a las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	65,5
No	28	32,2
No contestó	2	2,3
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 10 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

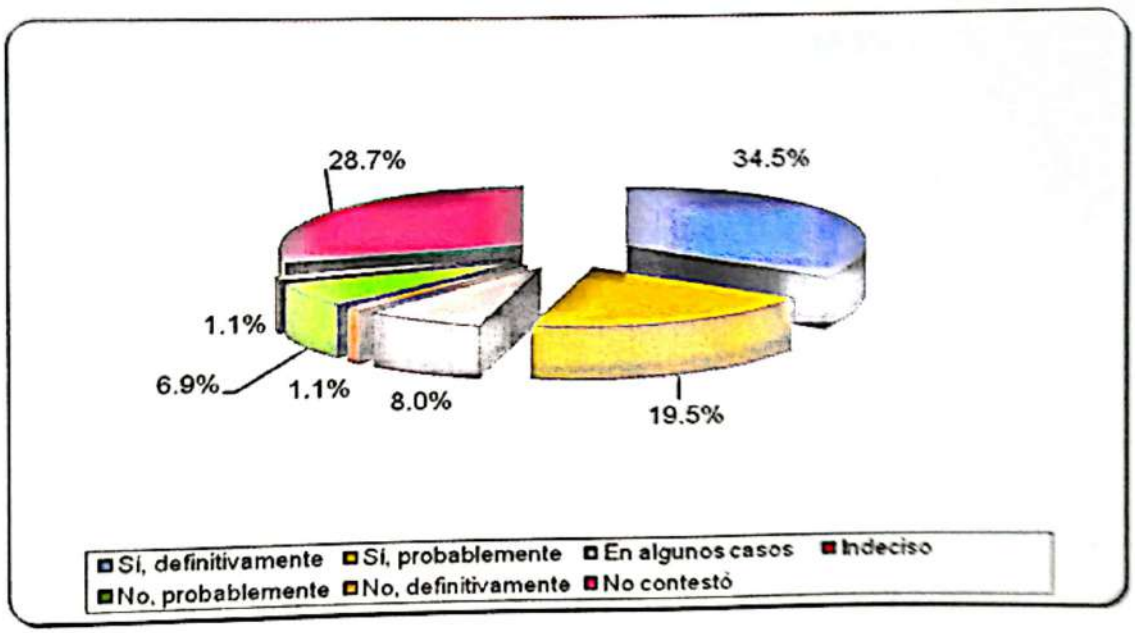


El 65.5%(57 personas) de la empleomanía está consciente que causa de los resultados de las evaluaciones de desempeño, los empleados pueden ser apartados de la empresa, el 32%(28 personas) dice que no conocen de la ejecución de desahucios como resultados de las evaluaciones de desempeño.

4.3.11 Frecuencia y porcentaje según la opinión de la relación del despido con relación a las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	30	34,5
Sí, probablemente	17	19,5
En algunos casos	7	8,0
Indeciso	1	1,1
No, probablemente	6	6,9
No, definitivamente	1	1,1
No contestó	25	28,7
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 11 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

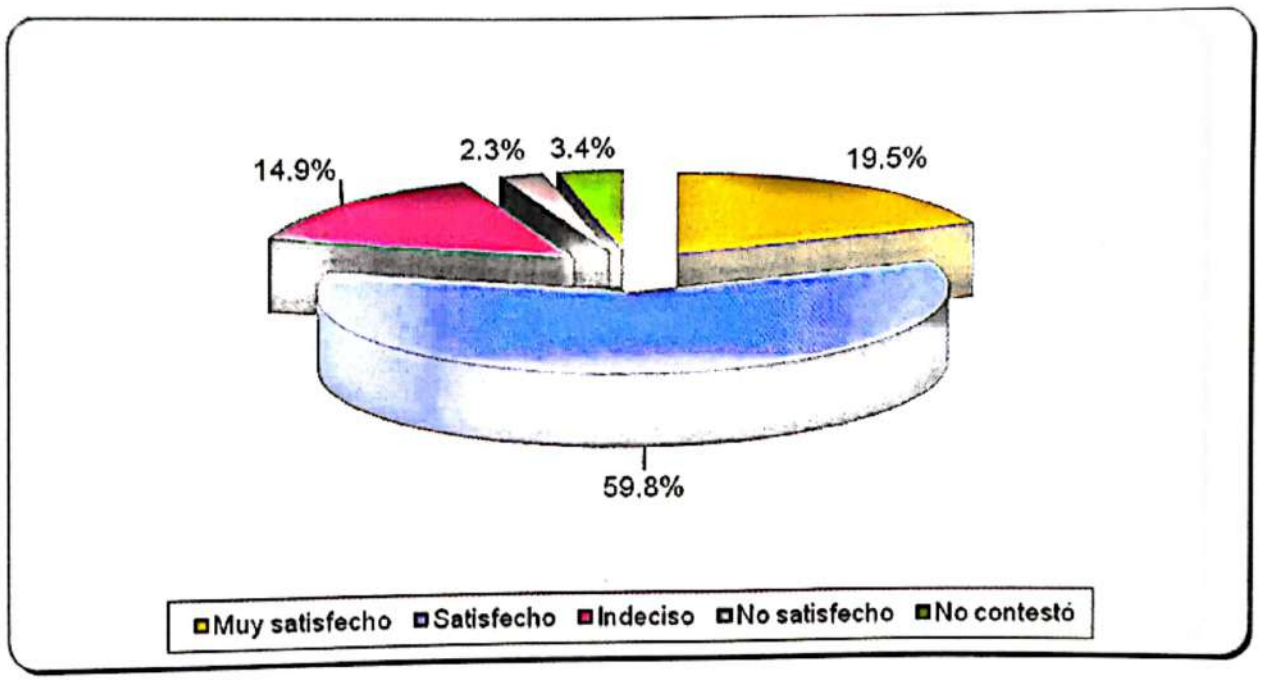


En este gráfico se muestra que el 34.5%(30 personas) de los empleados está de acuerdo con los desahucios a causa de los resultados arrojados por las evaluaciones de desempeño, en cambio el 28.7%(25 personas) no contestó esta pregunta, mientras que el 19.5%(17 personas) está de acuerdo que en ocasiones sean desahuciados.

4.3.12 Frecuencia y porcentaje según la conformidad con la forma en que se aplica el programa de evaluación de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	17	19,5
Satisfecho	52	59,8
Indeciso	13	14,9
No satisfecho	2	2,3
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 12 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

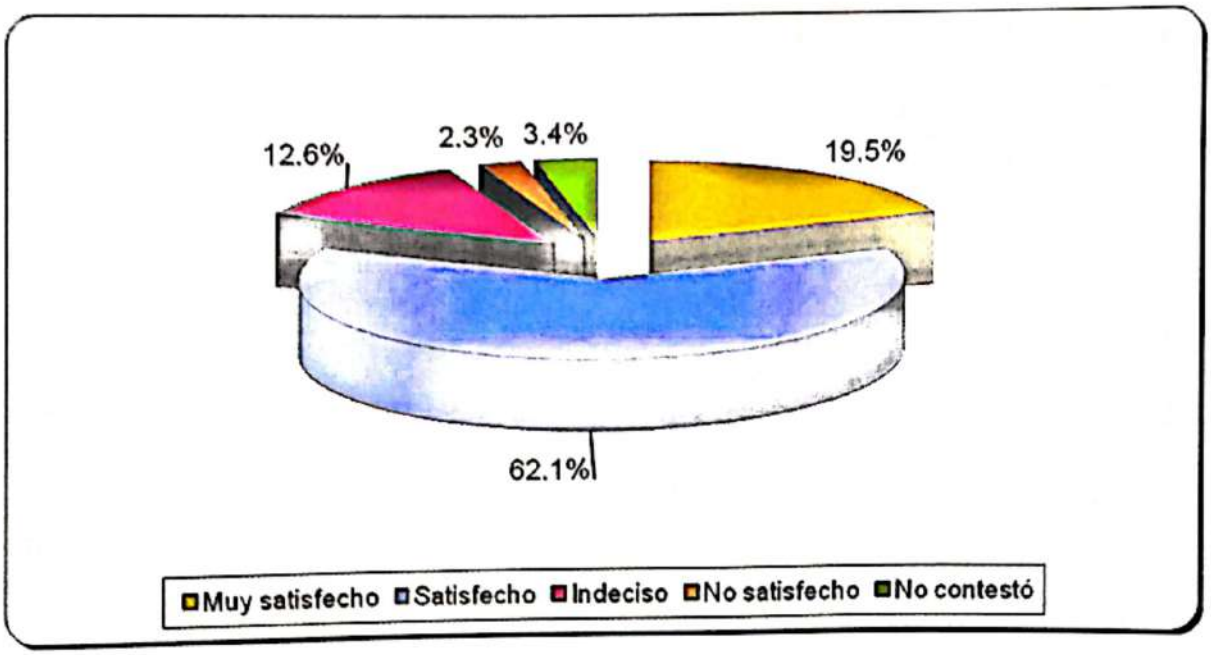


El 59.5%(52 personas) de los empleados está satisfecho con las aplicaciones de las evaluaciones de desempeño, el 19.5%(17 personas) muy satisfecho, mientras que el 14.9%(13 personas) está indeciso.

4.3.13 Frecuencia y porcentaje según la conformidad con la toma de decisión relacionada con la evaluación de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	17	19,5
Satisfecho	54	62,1
Indeciso	11	12,6
No satisfecho	2	2,3
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 13 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

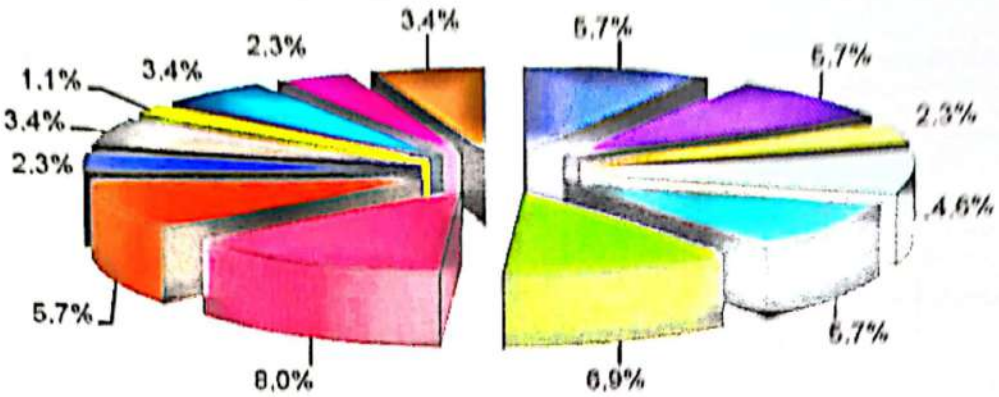


De acuerdo a los resultados, en el gráfico se presenta que el 62.1% (54 personas) de los empleados está conforme o satisfecho con la toma de decisiones obtenidas en las evaluaciones de desempeño, el 19.5% (17 personas) está muy satisfecho y el 12.6% (11 personas) indeciso en cuanto a la satisfacción de los resultados.

4.3.14 Frecuencia y porcentaje según las cualidades personales relacionadas con la evaluación de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Inteligencia emocional, eficacia personal, crecimiento	5	5,7
Personal y crecimiento profesional	5	5,7
Inteligencia emocional, liderazgo, crecimiento personal y crecimiento profesional	2	2,3
Autoestima Inteligencia emocional, crecimiento personal y crecimiento profesional	4	4,6
Inteligencia emocional, crecimiento personal y crecimiento profesional	5	5,7
Autoestima, crecimiento personal y crecimiento profesional	6	6,9
Liderazgo	7	8,0
Crecimiento profesional	5	5,7
Autoestima, eficacia personal, liderazgo, crecimiento personal y crecimiento profesional	2	2,3
Eficacia personal	3	3,4
Eficacia personal y crecimiento profesional	1	1,1
Liderazgo, crecimiento personal y crecimiento profesional	3	3,4
Autoestima, inteligencia emocional y eficacia emocional	2	2,3
No satisfecho	3	3,4
Total	87	100,0

Fuente: Pregunta No. 14 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

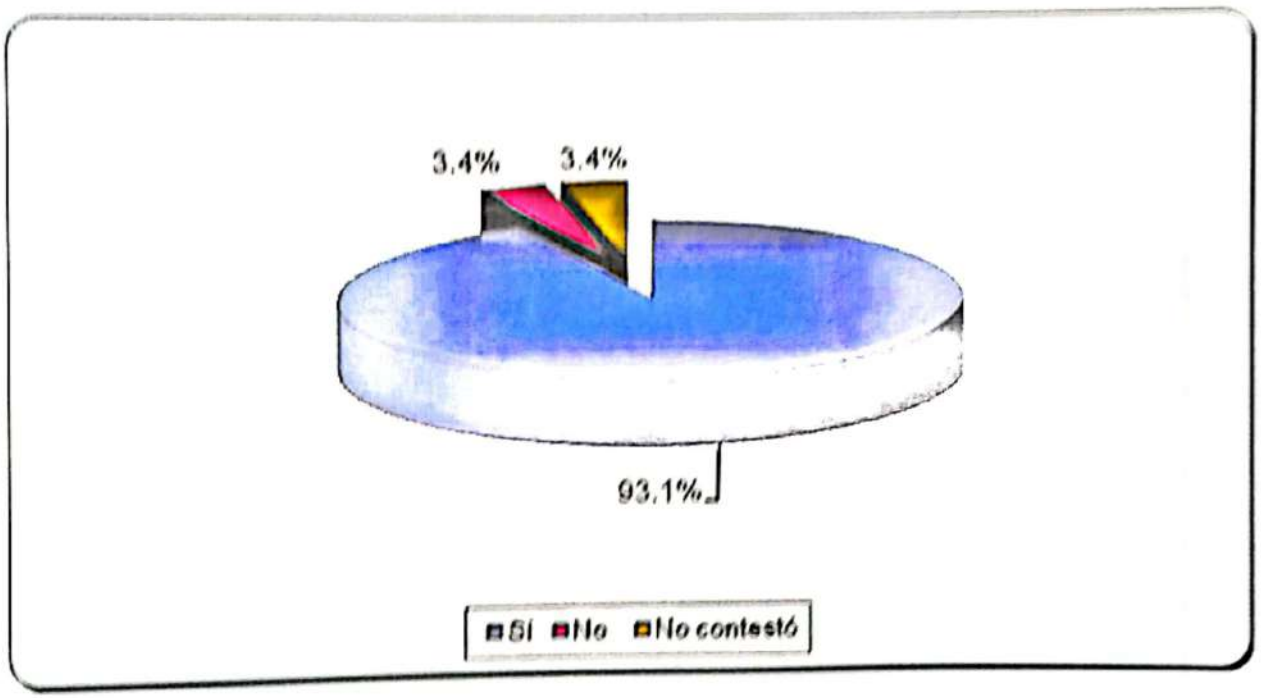


En el cuadro anterior se muestra que las evaluaciones de desempeño incide en el Liderazgo con un 8.0%,(7 personas) de igual forma, en el ámbito personal y profesional con un 6.9%(6 personas) cada uno con la misma frecuencia de respuestas.

4.3.15 Frecuencia y porcentaje según el crecimiento personal relacionado con la evaluación de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	93,1
No	3	3,4
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 15 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

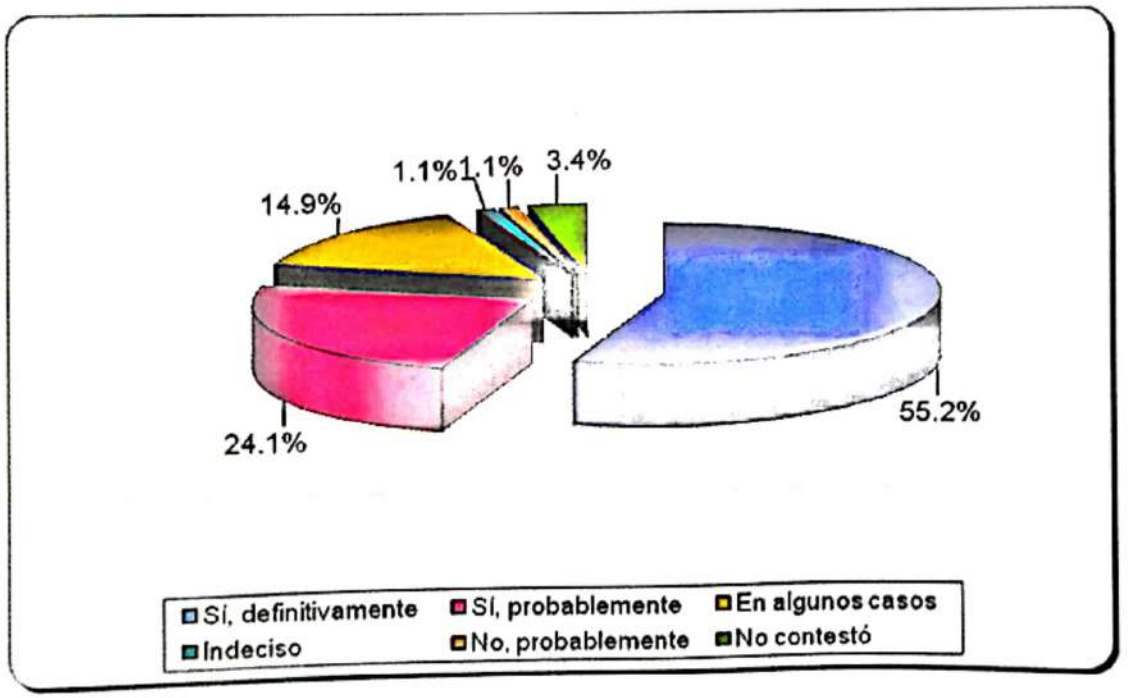


Como se aprecia en el gráfico, el 93,1%(81 personas) de los empleados encuestados expresa que los resultados de las evaluaciones de desempeño se relacionan con el crecimiento personal. Con la misma frecuencia de un 3.4%(3 personas) coincidieron que no y no contestaron la pregunta.

4.3.16 Frecuencia y porcentaje según el crecimiento laboral relacionado con la evaluación de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	48	55,2
Sí, probablemente	21	24,1
En algunos casos	13	14,9
Indeciso	1	1,1
No, probablemente	1	1,1
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 16 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

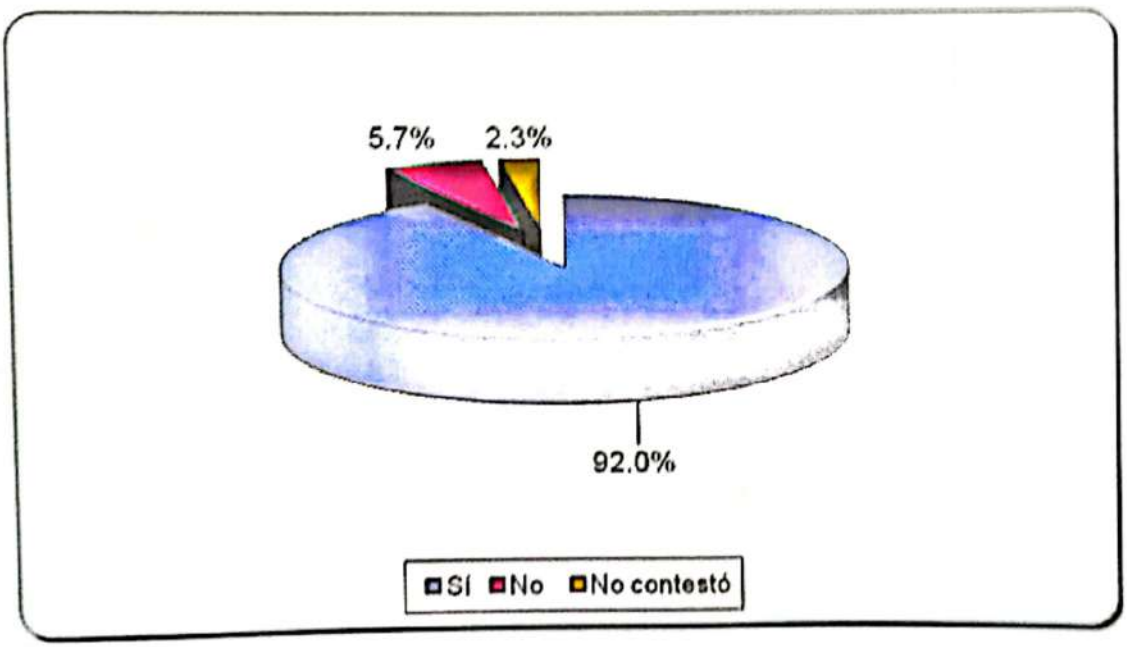


Según muestra en el gráfico, el 55.2%(48 personas) de los empleados está de acuerdo en que las evaluaciones de desempeño influyen en el crecimiento laboral del personal, mientras que el 24.1% (21 personas) afirma que influye en ocasiones.

4.3.17 Frecuencia y porcentaje según la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	92,0
No	5	5,7
No contestó	2	2,3
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 17 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

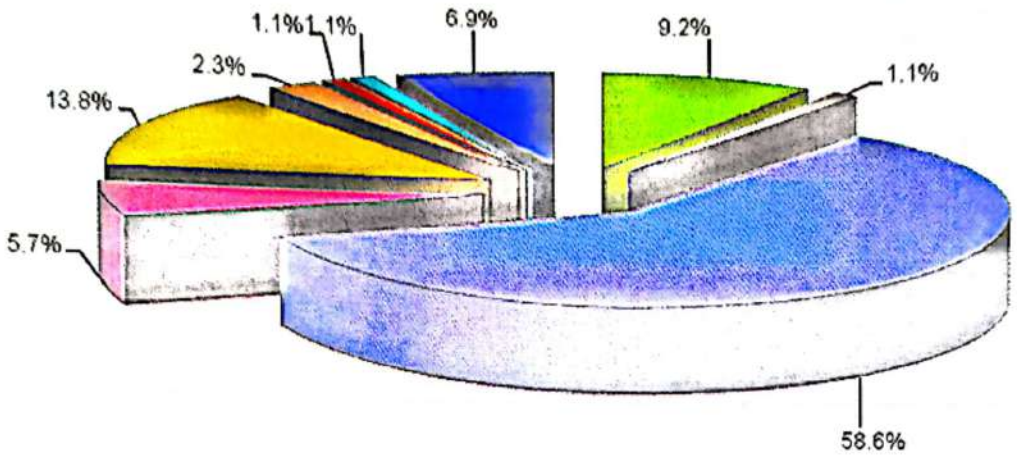


Este gráfico refleja que la retroalimentación realizada por los encargados de áreas luego de la aplicación y corrección de las evaluaciones, es efectivas, según contestó el 92%(80 personas) de los colaboradores, en cambio el (5.7%) 5 personas no está de acuerdo con la retroalimentación proporcionada por los resultados de las evaluaciones de desempeño.

4.3.18 Frecuencia y porcentaje según los beneficios relacionados a la evaluación de desempeño.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Para comparar el desempeño con las metas de la empresa	8	9,2
Para Mejorar únicamente el desempeño organizacional	1	1,1
Todas las anteriores	51	58,6
Para comparar el desempeño con las metas de la empresa y Para Mejorar únicamente el desempeño organizacional	5	5,7
Para comparar el desempeño con las metas de la empresa, para influir en la conducta de los empleados, Para Mejorar únicamente el desempeño organizacional	12	13,8
Para comparar el desempeño con las metas de la empresa y para influir en la conducta de los empleados	2	2,3
para influir en la conducta de los empleados, Para Mejorar únicamente el desempeño organizacional	1	1,1
Para comparar el desempeño con las metas de la empresa y todas las anteriores	1	1,1
No contestó	6	6,9
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 12 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.

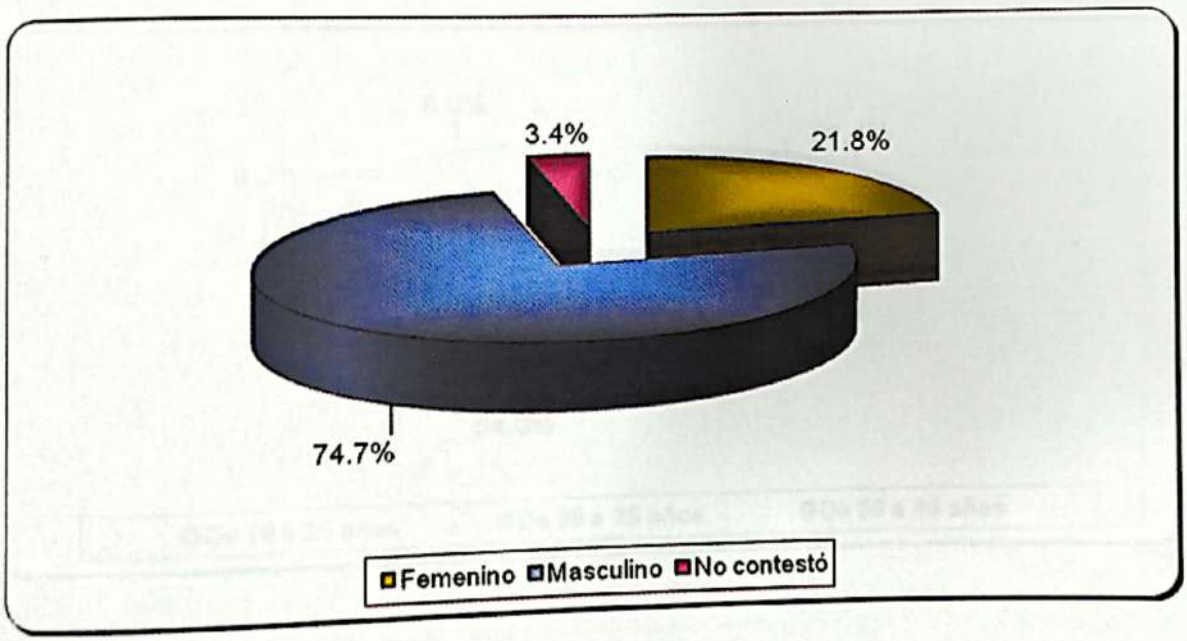


Se muestra que el 58.6%(51 personas) de los empleados tiene muy claro que las evaluaciones de desempeño son un mecanismo para la eficientización de las funciones de los empleados, de cumplimientos de metas y la medición del desempeño organizacional.

Frecuencia y porcentaje según el sexo de los encuestados

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	19	21,8
Masculino	65	74,7
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

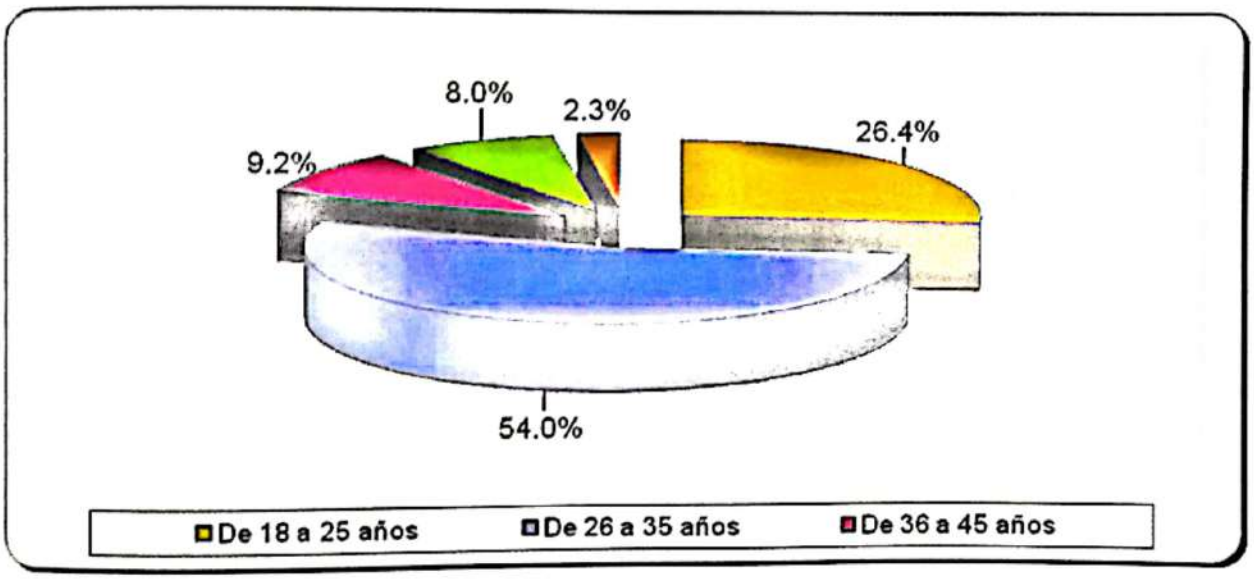
Fuente: Pregunta No. 20 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



Frecuencia y porcentaje según la edad de los encuestados

Valores	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	23	26,4
De 26 a 35 años	47	54,0
De 36 a 45 años	8	9,2
Más de 45 años	7	8,0
No contesto	2	2,3
Total	87	100,0

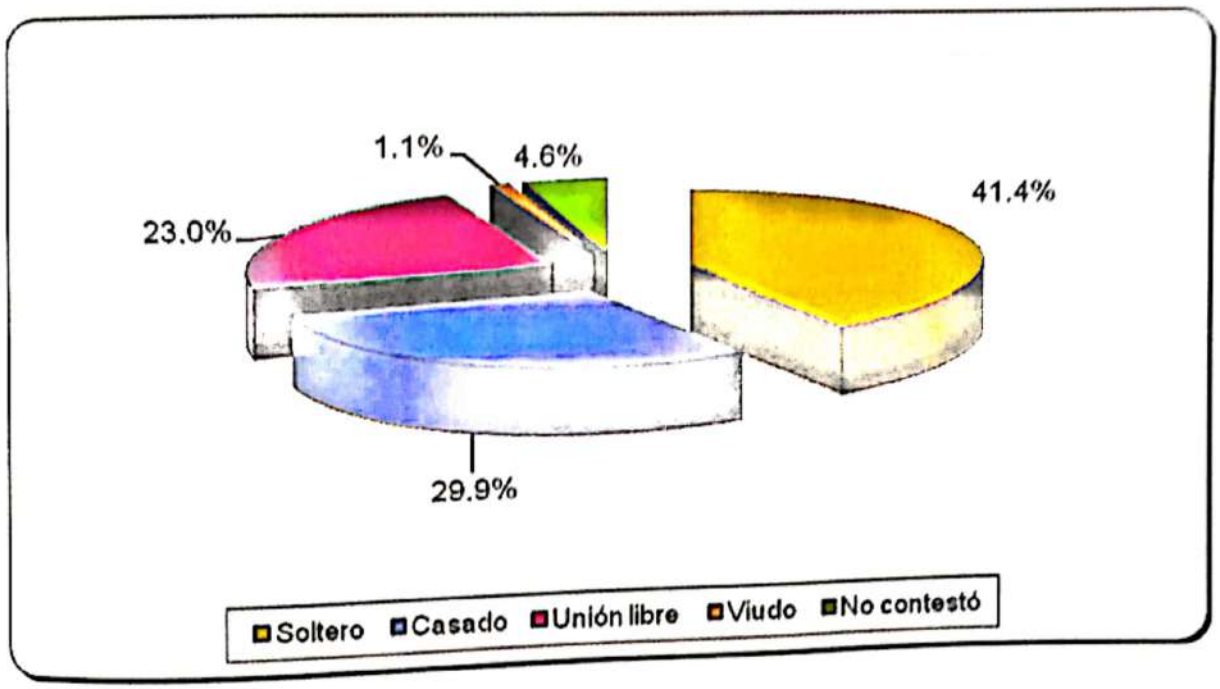
Fuente: Pregunta No. 21 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



Frecuencia y porcentaje según el estado civil

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	36	41,4
Casado	26	29,9
Unión libre	20	23,0
Viudo	1	1,1
No contestó	4	4,6
Total	**87**	**100,0**

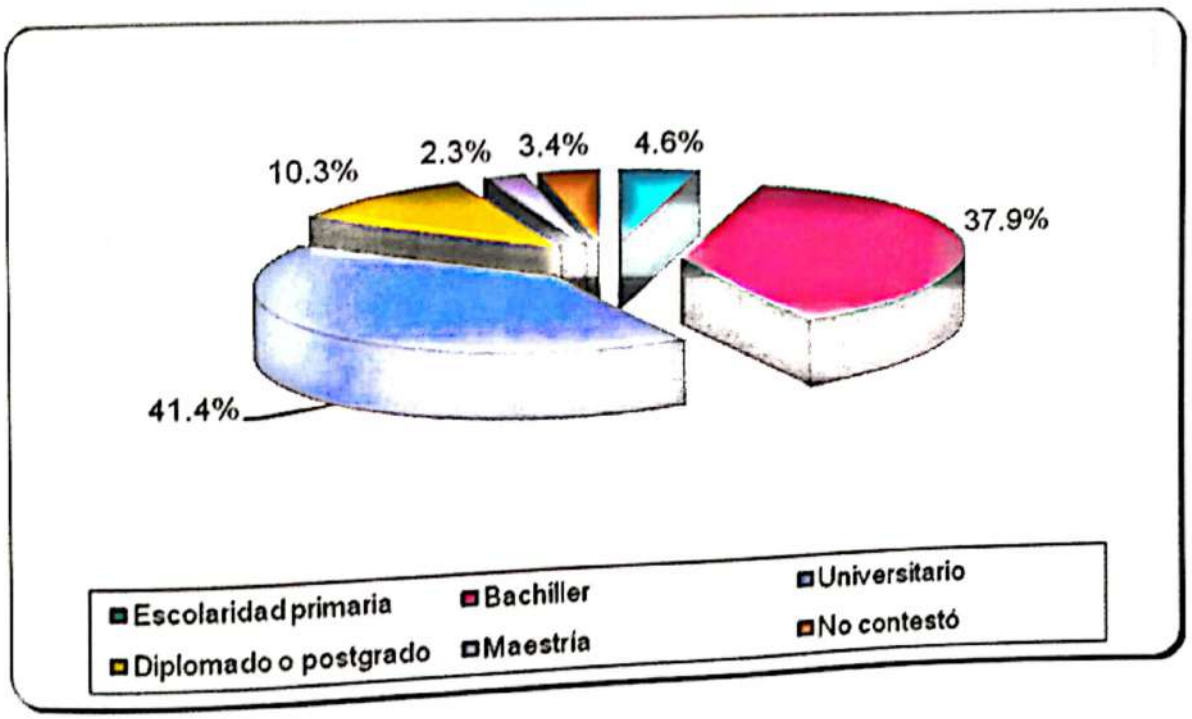
Fuente: Pregunta No. 22 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



Frecuencia y porcentaje según el nivel académico

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Escolaridad primaria	4	4,6
Bachiller	33	37,9
Universitario	36	41,4
Diplomado o postgrado	9	10,3
Maestría	2	2,3
No contestó	3	3,4
Total	**87**	**100,0**

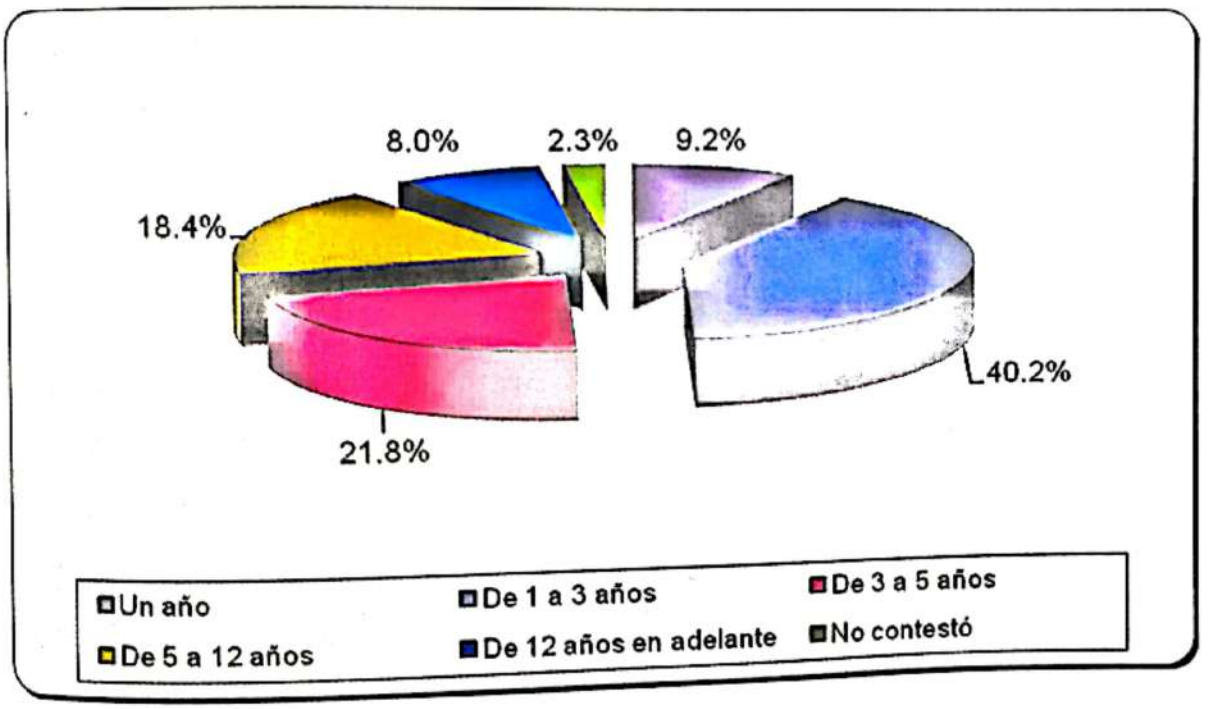
Fuente: Pregunta No. 23 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



Frecuencia y porcentaje según el tiempo laborando en la empresa

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Un año	8	9,2
De 1 a 3 años	35	40,2
De 3 a 5 años	19	21,8
De 5 a 12 años	16	18,4
De 12 años en adelante	7	8,0
No contestó	2	2,3
Total	**87**	**100,0**

Fuente: Pregunta No. 24 del Cuestionario Aplicado a los Empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago.



Como se puede aprecia en la investigación realizada, 85 empleados, equivalentes al 98% coinciden en que conocen de las aplicaciones de las evaluaciones de desempeño y afirman que son evaluados periódicamente: mensual, un 9% perteneciente al área de Ventas; trimestralmente, un 5% correspondiente al área administrativa, y 76 empleados, representado en el 66%, contestaron que son evaluados anualmente.

Sesenta de los colaboradores contestaron que los parámetros tomados en cuenta para medir su desempeño, son los estudios realizados, logros de las metas de la empresa, puntualidad, entrega a tiempo y la realizaciones proactivamente de las funciones asignadas, como empresa comercial la medición del servicio tanto interno como externamente, entre otros.

El personal, a nivel general, conoce los objetivos que quiere lograr la empresa con la aplicación de las evaluaciones de desempeño, entre los objetivos por el cual la organización aplica las evaluaciones de desempeño, entre éstos está el plan de capacitación, 45 colaboradores, equivalente al 52% coincidieron en afirmar que es para mejorar los cursos y seminarios impartidos por la empresa para el mejoramiento y la adquisición de nuevos conocimientos. Otro de los aspectos tomados en cuenta son los ascensos o la escala dentro de la organización, según el 9 % de la población organizacional.

En lo referente a los aumentos salariales, se puede observar que 74 colaboradores igual al 85%, han sido beneficiados con aumentos salariales a consecuencia de la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño aplicadas. De igual modo, se determinó que los empleados están de acuerdo con el desahucio o despido en algunos casos, en tanto que más del 66% coincido con estas respuestas a favor de la aplicación de esta medida radical.

El 59% de los empleados entrevistados expresa que las evaluaciones son aplicadas para la mejora de las metas de la empresa, clima organizacional y medición del desempeño de los empleados, en cambio el 14%, equivalente a 12 colaboradores, afirma que éstas son aplicadas con el objetivo de medir el clima organizacional.

Se evidenció, de acuerdo a los datos mostrados en las tablas y gráficos anteriores, que el personal que conforma Plaza Lama Electrodomésticos sucursal Santiago, está empapado de cuál es la función, la aplicación y los objetivos de la empresa con la aplicación de las evaluaciones de desempeño, al personal con más de un año laborando en la empresa.

Los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta muestran el grado de conocimiento, conformidad, satisfacción y retroalimentación que manejan los empleados con relación a la aplicación de las evaluaciones de desempeño.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIONES LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMÉSTICOS, SANTIAGO.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COMPENSACIONES LABORALES PARA LOS EMPLEADOS DE PLAZA LAMA ELECTRODOMESTICOS, SANTIAGO.

Las organizaciones tienen como reto crear gerencias, equipos de trabajos y empleomanías participativas y, sobre todo, proactivas. Los rangos o posiciones jerárquicas deben ser abiertos donde exista un acercamiento de todos los que integran.

El desarrollo de liderazgo y motivación de los empleados juega un papel fundamental para alcanzar las metas de la empresa, los colaboradores motivados, honestos, comprometidos, bien capacitados y, sobre todo, que reciban compensaciones tanto monetarias como no monetarias, son el motor de las organizaciones modelos a seguir en la República Dominicana.

Luego de conocer los resultados del Análisis de las evaluaciones de desempeño hechas al personal de Plaza Lama Santiago, se propone la implementación de las siguientes medidas:

- Empoderamiento y/o Empowerment.
- Establecer una escala salarial.
- Programa de becas para empleados.

5.1 Empoderar o Empowerment a los Empleados.

El empoderamiento a los empleados no es más que potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Plaza Lama, necesita delegar en sus empleados la autonomía de crear, hacer, resolver, decidir y con esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. Algunos de los aspectos negativos del no al apoderamiento de los empleados, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden son los siguientes:

- A los empleados sólo les interesa su salario, sus vacaciones y sus pensiones, bonificación, todo lo relacionado a lo económico.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria.
- Los departamentos son muy dependientes de la dirección general, o sea, no se delega.

Los aspectos importantes que la empresa puede lograr empoderando a los empleados son:

- Crea confianza en todos los departamentos de la organización.
- Reduce la burocracia de los procesos operativos, que no es favorable para las empresas de comercio de público masivo.
- La comunicación entre departamento fluiría positivamente tanto de supervisores y empleados de línea.
- Mejora el clima organizacional y el compromiso de los empleados para con la empresa.

5.2 Establecer una Escala Salarial.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del Departamento de Personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Plaza Lama, no cuenta con una escala salarial con parámetros que permitan medir y compensar periódicamente a los colaboradores.

Los reajustes salariales sólo son aplicados cuando son establecidos por ley, cuando hay un acenso o por los resultados cuando se aplican las evaluaciones de desempeño, no en todos los casos.

Con la implementación de una escala salarial anual teniendo como parámetro, la posición o puesto desempeñado, tiempo, preparación y comportamiento del empleado e incentivos por metas cumplidas no sólo en el área de ventas como lo hay en la actualidad, sino en todos los departamentos, pudiéndose lograr en los colaboradores:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad en el servicio ofrecido.

- Reducir los costos de rotación, merma de mercancía y robo por empleados.

- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado con la empresa.

- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

5.3 Programa de Becas para Empleados.

La empresa continua proporcionando programas de capacitación a los empleados a raíz de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, ya que es una herramienta que le permite al empleado expandir sus fortalezas y minimizar sus deficiencias, lo que redunda en beneficio no sólo del empleado sino también a la organización.

El plan de preparación y desarrollo es el que le da aseguramiento al plan de carrera individual, pues garantiza, en gran medida, la preparación del trabajador y que el mismo alcance las competencias necesarias para el puesto que se le asigne.

Este plan se elabora partiendo de las competencias que tiene que ir venciendo el trabajador y que están recogidas en el plan de carrera individual, las cuales están enmarcadas en el tiempo o están determinadas por los niveles de competencias que tiene el puesto inmediato superior por el que debe pasar

el trabajador en su plan de sucesión o sustitución, en caso de cobertura de posiciones como licencia y vacaciones.

Una vez conformado el plan de preparación y desarrollo es presentado al Consejo de Administración para su aprobación, y para ser incluido en el plan centralizado de formación y desarrollo.

Plaza Lama debe enfocarse en proporcionar para el crecimiento de la organización y de su personal más planes de crecimiento y desarrollo a largo plazo, como son: programas de becas universitarias y postgrados, planes de carrera y planes de desarrollo de habilidades y competencias, a todos los empleados que se le aplique el Programa de Evaluación del Desempeño.

El bienestar de los empleados influye directamente en los resultados de la organización; pues las remuneraciones tanto en el ámbito laboral como en el personal incentivan directamente a la proactividad de los colaboradores de la empresa.

La determinación de tener sistemas eficientes que le permiten observar los procesos y movimientos de cada uno de entes de la organización, es una decisión vital que debe tomar la organización para su supervivencia y competitividad en el mercado. Esto está estrechamente vinculado a la calidad humana y pro actividad de cada uno de los empleados de la organización.

El Departamento de Gestión Humana debe tener colaboradores calificados que le permitan a la empresa tomar decisiones de desarrollarlos en diferentes áreas con mira a desempeñar porciones gerencias dentro de la organización.

La tienda de electrodomésticos Plaza Lama, debe implementar un reingeniería en los procesos descompensación a los colaboradores de esta sucursal, que permitan evaluar de forma tangible el rendimiento de cada uno de su personal.

En la conclusión de esta investigación se puede denotar la importancia que tienen los recursos humanos en las empresas de alto rendimiento y competitividad en el mundo empresarial, con un correcto sistema de evaluación de desempeño y remuneración de éstos, la cual les permitiría mantener una eficiencia de alto y una imagen de modelo a seguir en el mercado laboral de la República Dominicana.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las compensaciones laborales bien implementadas proporcionan resultados positivos en las organizaciones; a través de estas directrices el desempeño y mejora de los empleados es notorio, los líderes son responsables de inspirar a los colaboradores aplicar la misión, visión, las normas y políticas establecidas por la empresa para así lograr competitividad en el mercado y retener los empleados de mayor y mejor rendimiento.

En cuanto a lo relacionado al estudio, se propuso la implementación de un plan de compensaciones a los empleados de Plaza Lama Santiago, para implementar mejoras, acciones a ejecutar y posibles beneficios que se puedan obtener con la aplicación de las compensaciones propuesta.

Plaza Lama, debe enfocarse en la mejora continua, concentrándose siempre en el motor que mueve la empresa: la fuerza laboral, como una forma de mantenerse en la competitividad.

Si el enfoque está bien determinado, tanto los directivos como los clientes podrán percibir las mejoras a mediano y largo plazo.

El empoderamiento de los empleados, más el desarrollo de sus competencias a través de las técnicas de coaching, pueden lograr una mejora significativa en los resultados de las metas de la empresa.

La compensación tanto monetaria como no monetaria es el mayor empuje que tienen los empleados de la organización para cumplir con sus funciones y hacer sinergia entre los departamentos para beneficio tanto para accionista de Plaza Lama, como para con ellos mismos.

Mantener y establecer sistemas de comunicaciones eficientes y efectivas con retroalimentación, es uno de los mayores colaboradores a reducir los errores y a bajar el nivel de incertidumbre que genera la inadecuada toma de decisiones dentro de la empresa.

Con las evaluaciones de los resultados obtenidos en la investigación realizada a los empleados de Plaza Lama Santiago, demostró que mediante un sistema de compensación adecuado, los empleados pueden ser más productivos y ser más eficientes y eficaces en sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. (2006). Selección por competencias. (Primera Edición). Argentina: Ediciones Granica. S. A.

Chiavenato, Idalberto, (2007). Administración de Recursos Humanos. (Séptima Edición). México: Mc Graw Hill.

Werther ,William B.; Davis Keith. (2008) Administración de Recursos Humanos. (Sexta Edición). México: McGraw Hil.

Werther, William B.; Davis Keith. (2005). Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las empresas". (Sexta edición). México. Cascio Wayne.

El alto costo de los bajos sueldos. Disponible en: intermanagers.com,en mx.hsmglobal.com, consultado el 30 de mayo de 2010.

Chiavenato, Idalberto. Op. Cit., pp. 242-245.

Effron Marc , Gandossy Robert y Marshall Goldsmith, New Yorh,2003.

Elliot Masie,New York,2003.

Manual de Procedimientos y Procesos de Plaza Lama, S. A. Año 2004

http://www.flipkart.com/book/managing-human-resources-1pass-george/0324314639

http/www.univalle.edu/publicaciones/journals/pag10.htm
http://www.alancass.com/Compensacion-al-Trabajador_PC/Overview-Compensacion-al-Trabajador_PC.shtml

http://www.tusalario.es/main/massalariomenu/bfque-es-el-salario

www.secretariadetrabajo.do.gov

http://www.accountingbrazil.com/?l=ES&adid=9c035cb63bf58413ce789651e68a7456

http:www.plazalama.com

ANEXOS

Anexo No.1

ESCUELA DE GRADUADOS

ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRIA DE GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TEMA:

"ANALIZAR LAS EVALUACIÓNES DE DESEMPEÑO APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA TIENDA DE ELECTRODOMESTICOS PLAZA LAMA Y SU EFECTIVIDAD, SANTIAGO, ENERO – MARZO 2010".

SUSTENTADA:

LAURA MENA VILLAMAN (2008-2350)

ASESORA:

Ivelisse Comprés, MA,MsC MBA

Santiago, República Dominicana
Mayo, 2010

"ANALISIS LAS EVALUACIÓNES DE DESEMPEÑO APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA TIENDA DE ELECTRODOMESTICOS

PLAZA LAMA Y SU EFECTIVIDAD, SANTIAGO, ENERO – MARZO 2010".

PLANTEAMIENTO

En el nuevo milenio todos enfrentamos múltiples cambios en el mundo corporativo. Los tiempos han cambiado. Las fuerzas que antes definían a las organizaciones con respecto a sus integrantes, practicas, cultura y liderazgo han dejado de ser operativas.[23]

Las áreas de administración de Recursos Humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, la inmensa tarea de capacitar a diferentes grupos de población, la administración de las prestaciones, aunando a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de la internet, tiene un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano de las organizaciones.

La competencia, a nivel mundial, es un aspecto que concieme a todas las empresas. Para lograr el sostenimiento y la prosperidad de la organización, es fundamental que las empresas sean competitivas en este ambiente de

---

[23] Marc Effron, Robert Gandossy y Marshall Goldsmith, New Yorh,2003

Globalización. Las organizaciones mantienen su ventaja competitiva con el desarrollo permanente de los recursos humanos.

La evaluación de desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas. En esta investigación se partió del objetivo general y de los objetivos específicos que permitieron las pautas para que a través del estudio, se pudiera llegar a conclusiones y recomendaciones concretas, para así planificar las estrategias que conlleve a la aplicación correctamente de las evaluaciones de desempeños y que el resultado de esta tenga una retroalimentación positiva.[1]

[24] Esta investigación servirá de modelo para futuros estudios sobre el tema; sirviendo éste como referencia al área de administración de empresas, carreras a fines y profesionales del área, debido a que se fundamenta en informaciones básicas acerca de la evaluación del desempeño y todos los factores que influyen en la aplicación de la misma, además de la reacción que produce en los empleados la implementación del programa. Un sistema de evaluación de desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los

---

[24] Chiavento, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Octava Edición. México: Mc Graw-Hill.

Procedimientos de reclutamiento, selección y dirección. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del

departamento de personal que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En octubre del 1929, nace en san Pedro de Macorís la empresa Lama CXA cuyo fundador Don Pedro J. Lama comenzó como tienda de zapatos. Posteriormente, en los años 40', la empresa se traslada a Santo Domingo, capital dominicana.

La segunda generación de los Lama, liderada por Don Mario Lama diversificó el negocio a tiendas por departamentos unificando dentro de las Supertiendas todo lo que los consumidores pueden necesitar bajo un mismo techo.

El grupo Plaza Lama consta de tiendas por departamentos tiendas especializadas, en electrodomésticos, distribución al mayoreo, servicios de agencias de viajes, de financiamientos, agencias vehiculares, plantas de gas Natural. El grupo sigue liderado por Don Mario Lama y por sus hijos, quienes están totalmente integrados a las operaciones y desarrollo de los negocios. En el País existen tiendas en: Plaza Lama Duarte, Herrera, Av.27 de febrero, Oriental, Romana, máximo Gómez, Santiago, la Vega, Higuey y San Francisco de Macorís, estas cuatro últimas tiendas están especializadas solamente en el área de electrodomésticos.

Representado marcas exclusivas de líneas de electrónicas, digital, electrodomésticos como son: LG, Mitsubishi, Panasonic, Technomaster, American, Daiwa,, Blue Point, GE, Kenmore, Maytag, Atlas, Daewoo, JVC, Phillips, Cetron, Black Daker, Panasonic,Phillips, JVC, Yamaha,

Mitsubishi,Sony,Hitachi,Beach,Samsung,Aiwa,Toshiba,IBM,Daewo,White Westinghouse.

La tienda Plaza Lama de la ciudad de Santiago abrió sus puertas el 25 de julio de 1998. Para este tiempo se trabajaban los electrodomésticos por áreas línea blanca, línea marrón que esta no es más que la clasificación de los electrodomésticos por áreas Línea Blanca y Línea Marrón.

FORMULACION DEL PROBLEMA

1-¿Cuál serian el resultado del análisis de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos en la ciudad de Santiago, en el primer trimestre del año 2010?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1-¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, en Santiago, de las evaluaciones de desempeño en el año 2010?

2-¿Identificar los factores que se utilizan en el Programa de Evaluación del Desempeño en Plaza Lama Santiago.

3-¿Identificar cuáles son los propósitos de Plaza Lama Santiago al implementar el Programa de Evaluación del Desempeño para la toma de decisiones.

4.¿Determinar la satisfacción de los empleados como resultado del Programa de Evaluación del Desempeño aplicadas en el año 2010.

5.¿Conocer si el programa de Evaluación de Desempeño aplicado a los empleados de la sucursal de Santiago contribuye al crecimiento del capital humano y a la mejora de estos.

6. ¿Cómo se retroalimentan la información obtenida de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño a cada individuo evaluado.

OBJETIVO GENERAL:

Analizar las evaluaciones de desempeño aplicadas a los empleados de la tienda de electrodomésticos Plaza Lama y su efectividad, en Santiago, Enero–Marzo 2010".

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar la percepción de los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, en Santiago de las evaluaciones de desempeño en el año 2010.

Identificar los factores que se utilizan en el Programa de Evaluación del Desempeño en Plaza Lama Santiago.

Identificar los propósitos de Plaza Lama Santiago al implementar el Programa de Evaluación del Desempeño para la toma de decisiones.

Determinar la satisfacción de los empleados como resultado del Programa de Evaluación del Desempeño aplicadas en el año 2010.

Conocer si el programa de Evaluación de Desempeño aplicado a los empleados de la sucursal de Santiago contribuye al crecimiento del capital humano y a la mejora de estos.

Como retroalimentar la información obtenida de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño a cada individuo evaluado.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La competencia tanto nacional como globales afecta a todas las empresas. Para lograr la supervivencia y la sostenibilidad , es imperante que las organizaciones sean competitivas en este ambiente de globalización. Las organizaciones mantienen una competencia continua en el mercado cambiante sólo a través del desarrollo incesante de los recursos humanos. La evaluación del desempeño es un mecanismo potencial para este crecimiento.

Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una Administración de Recursos Humanos eficaz. Las personas que manejan todo lo relacionado con recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes. Además, la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y de la productividad.

Resulta de suma importancia considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose gradualmente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarios y útiles para la empresa. Una adecuada evaluación del desempeño contribuye a generar un ambiente laboral con armonía, así los empleados se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena que la desempeñen bien. Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y de seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

La ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa tienden a manifestarse de distintas formas, ejemplos de estas son cuando los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiados detalles, que tienden a confundir más que lo que tienden a aclarar, los reportes que siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos, la información que se genera demasiado tarde para actuar y los reportes que son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades de negocio.

En la medida en que los empleados entienden y se identifican con el programa de evaluación del desempeño, se pueden medir mejor los resultados y estos manifiestan un mayor nivel de satisfacción, lo que genera aumento en el rendimiento y la productividad.

De empresa a empresa, el propósito de la evaluación del desempeño varía. Primordialmente la aplicación de la misma mejora la calidad de vida de los empleados. En el caso de las empresas aseguradoras, estas deben buscar por todos los medios un incremento incesante de la calidad de vida de sus afiliados. Esto conlleva a una combinación que beneficie y haga crecer, tanto a los asegurados como a las personas encargadas de ofrecer los servicios de la empresa. Este rendimiento se puede lograr a raíz de una aplicación de un programa de evaluación de desempeño eficaz con el cual los empleados se sientan comprometidos y dispuestos a servir con calidad, los resultados de la evaluación del desempeño facilitan además la toma de decisiones administrativas como el despido, aumento salarial, capacitación y la promoción.

El grupo Plaza Lama es una empresa que se caracteriza por la innovación en la metodología de sus operaciones, esto ha permitido colocarse en el mercado como una de las primeras cadena de tienda en la República Dominicana. Esta empresa aplica la evaluación de desempeño como parámetro de análisis para las diferentes tipos de solicitudes que pueden hacer los empleados y como instrumento de medición del rendimiento de los mismos. Estas se realiza una vez por año, con el propósito de supervisar el desenvolvimiento de cada individuo para así tomar las decisiones administrativas más acertadas.

Por lo tanto, es de interés de esta investigación realizar un Análisis de la efectividad del Programa de Evaluación del Desempeño aplicadas a los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos, en la toma de decisiones en Santiago, Enero-Marzo 2010, para identificar cuáles son los factores que la empresa toma en cuenta al aplicar la evaluación a los empleados, cuáles son los propósitos que persigue la empresa al implementar este programa, es decir, para qué fines en la toma de decisiones se utilizan los resultados de la

Evaluación del desempeño y el nivel de satisfacción de los empleados con la ejecución de este programa.

MARCO TEORICO

Una estrategia adecuada de evaluación del desempeño debe incluir elementos como los puntos de referencias (Benchmarking) del mercado, el posicionamiento competitivo que desea lograr la organización; el grado interno de equidad y consistencia; el nivel de participación y comunicación que se espera del empleado, y la facilidad o dificultad de administrar el sistema de evaluaciones equitativamente. [25]

La evaluaciones de desempeño es uno de los cambios que están transformando las organización a nivel de su personal, ya que ha visto la necesidad de medir todos sus recursos que le permitan realizar planteamientos estratégicos para así competir en un mercado cambiante, todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen tiempo, capacidad, esfuerzo a cambio reciben dinero, prestigio entre otros beneficios, el cual establece un vinculo empleado-empleador, que no solo les permitirá hacer un intercambio, sino que juntos pueden alcanzar metas previamente establecidas por cada una de las partes.

---

[25] Kantor Richard, new York ,2003

Administración de Recursos Humanos (ARH): es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Evaluación del Desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

[26] Otra definición de Evaluación del desempeño, es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra forma, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su pertenencia en la empresa.

Las Posiciones jerárquicas y los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías y están ha evolucionado con los tiempos desde sus inicios Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de los analistas de compensaciones consideran más conveniente reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

---

[26] Wenther, William B., Davis Keith, (2005). Administración de Recursos Humanos.(6ta.Ed.)México.Mc.Graw Hill

El problema que presentan están misma evaluación para las diferentes las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan las evaluaciones apropiadas para cada perfil, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado, por medio de una evaluación de desempeño, ubicarlo en un nivel superior.

Una buena retroalimentación de las evaluaciones de desempeño mejora e incentiva la proactividad de los empleados, siempre y cuando que esta sea aplicada e informada de la forma adecuada, con cambios y objetivos previamente establecidos y supervisados correctamente.

Los objetivos de las evaluaciones de desempeño vinculan las remuneraciones al desempeño, la capacidad y la calidad de los empleados de la organización. Estos

Reducen los costos de rotación de personal .A la vez incrementar el trabajo en equipo y logro de metas y la certidumbre de estar en una empresa común a cuantos laboran para ella.

Marco Conceptual

Administración de Recursos Humanos. Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen, y retienen el numero y el tipo adecuado de trabajadores su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz.

Benchmarking. Parámetro del desempeño que contribuyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas.

Capacitación. Actividades enfocadas a enseñar al personal como desempeñar sus puestos de trabajo. Ayuda en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutivos y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

Compensación. Aportaciones que efectúan la empresa a cada persona, a cambio de su trabajo.

Competencia. Capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada.

Eficiencia. Utilización de los recursos de la sociedad de la manera mas eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.

Las compensaciones laborales (Sueldos Salarios, prestaciones, monetarias y no monetarias). Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

Parámetro de desempeño. Niveles que permiten medir el grado en que se logran las metas para las cuales se estableció una labor determinada.

Plan de Carrera. Este consiste en capacitar profesionalmente a los empleados después de haber estudiado y analizado su perfil, fortalezas y debilidades a mediano y corto plazo, este consistirá en el 50% de cobertura de estudios y plan de capacitación tanto dentro de la empresa como fuera, desarrollando los posibles potencial que cubrirán vacantes posteriormente y servirán para ocupar nuevas posiciones y proponer e implementar nuevas estrategias y procedimientos.

Plan Estratégico. Modelo en el cual se especifican los objetivos a largo plazo que se propone una organización, así como los medios para lograrlos.

Retroalimentación. Regreso al punto de origen de la información evaluativa o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una acción o programa que ayuda a determinar el merito, el éxito, o el fracaso de esa acción.[27]

Aspectos Metodológicos

6.1 Tipo de Investigación:

La naturaleza de la investigación es de tipo descriptiva, pues según Roberto Hernández Sampieri en el libro Metodología de la Investigación (2003), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke 1989), ya que miden, evalúan

---

[27] Werther, WilliamB. Y Davis, Keith,(2005). Administración de recursos Humanos. (Sexta Edición)México.

o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Es además un estudio de campo ya que se basará en aplicar encuestas personales a los empleados de Plaza Lama Electrodomesticos en Santiago. Y la investigación es transaccional porque se realizará en un tiempo determinado y específico.

6.2 Métodos de Investigación:

Método Inductivo: se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. En este caso, sería que con los resultados obtenidos por la aplicación del programa de evaluación del desempeño, se llegara a conclusiones y recomendaciones que retroalimenten el proceso de evaluación.

Método Deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. En este método se incluye el análisis sobre la efectividad del programa de evaluación del desempeño, en el cual se explicarán los elementos especificos concernientes a esta investigación partiendo de los planteamientos generales.

Método Analítico: proceso que se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, estableciendo así, la relación causa-efecto. En esta parte se identificarán cada una de las partes que caracterizan la

realidad del tema estudiado, lo que llevará a establecer la relación causa-efecto de las mismas.

Fuentes de Información de la Investigación:

Para la realización de esta investigación se recurrirá a dos tipos de fuente de información: fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.

a) Fuentes Primarias

Según Hernández Sampieri (2003), constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano.

Estos serán los datos recolectados de los cuestionarios a aplicar a los empleados de Plaza Lama electrodomésticos en Santiago.

b) Fuentes Secundarias

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, es decir, reprocesan información de primera mano.

Entre estas fuentes se encuentran libros de texto, Trabajos de Investigación Profesional anteriores de estudiantes de la Universidad APEC, páginas web y manuales de procedimientos de la organización Plaza Lama Electrodomésti

Tabla de Contenido con el posible Índice Temático de la Investigación

Capítulo I: Administración de Recursos Humanos: Concepto y Generalidades

1.1 Administración de Recursos Humanos

1.1.1 Concepto

1.1.2 Objetivos

1.1.3 Funciones

1.2 Evaluación del Desempeño

1.2.1 Concepto

1.2.2 Objetivos

1.2.3 Propósitos

1.2.4 Responsabilidad

1.2.5 Beneficios

1.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

1.4 Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño

1.5 La Entrevista de la Evaluación del Desempeño

1.6 Razón de la Evaluación del Desempeño

1.7 Usos de la Evaluación del Desempeño

1.7.1 Planeación de Recursos Humanos

1.7.2 Reclutamiento y Selección

1.7.3 Capacitación y Desarrollo

1.7.4 Planeación y Desarrollo de Carrera

1.7.5 Programas de Compensación

1.7.6 Relaciones Internas con sus Empleados

1.7.7 Evaluación del Potencial de los Empleados

1.8 Satisfacción en el Trabajo 20

1.8.1 Satisfacción de Necesidades

1.8.2 Discrepancias

Capítulo II: Plaza Lama electrodomesticos

3.1 Historia

3.2 Lineamientos Estratégicos

3.2.1 Misión

3.2.2 Visión

3.2.3 Valores

3.3 Productos que representan

3.3.1 Directiva

3.3.1.1 Organigrama

Capítulo III: Investigación: Análisis de la efectividad del Programa de Evaluación del Desempeño de los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos.

4.1 Perfil de los encuestados

4.3 Logro de los Objetivos

4.3.1 Objetivo General

4.3.2 Objetivos Específicos

4.2 Cuestionario aplicado a los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos.

Capitulo V:

Análisis de la efectividad del Programa de Evaluación del Desempeño de los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos.

Bibliografía

Chiavento, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** Octava Edición. México. Mc Graw -Hill, S.A.

Sampieri,Roberto H.,Fernandez, Carlos y Baptista Pilar,(2003)*Metodología* de la Investigación. Cuarta Edicion. Mexico. Mc Graw -Hill, S.A.

Werther,William B. Y Davis,Keith,(2005). *Administración de Recursos* Humanos.Sexta Edición. México: McGraw-Hill, S.A.

Manual de procedimientos de Plaza Lama S,A., (2004),Zuma consulting. Argentina.

ANEXO No.2

ENCUESTA

Cuestionario aplicado a los empleados de Plaza Lama Electrodomésticos Santiago

El siguiente cuestionario será aplicado para un Trabajo de Investigación Profesional acerca del Análisis de las de Evaluación del Desempeño aplicadas a los empleados de Plaza Lama electrodomésticos de Santiago Enero-Marzo 2010, para optar por el título de maestría de Gerencia Y productividad de la universidad APEC.

Gracias de antemano por su colaboración

1-¿Tiene usted conocimiento de si en Plaza Lama aplican evaluaciones de desempeño a sus empleados?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa, favor de concluir esta encuesta.

2-¿Cada qué tiempo son aplicadas el Programa de Evaluación del Desempeño?

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

Otro, Especifique _____

3-¿Cuál (es) de los siguientes factores toman en cuenta de su persona cuando se le aplica el Programa de Evaluación del Desempeño?

Factibilidad en las ventas por trimestre _____

Puntualidad en la entrega de reportes y trabajos asignados _____

Estudio realizados, adicionando Habilidades y Capacidades _____

Cumplimiento de las metas de ventas. _____

Cooperación del empleado tanto interna como externa _____

Conductas y disciplina del empleado _____

Impacto en el Cliente como Valor Agregado _____

Ausencias y Amonestaciones _____

Todas las anteriores _____

Otros Especifique _____

4-¿Tiene usted conocimiento acerca de cuál (es) es (son) el (los) objetivos de Plaza Lama con la aplicación de estas pruebas?

Sí _____

No _____

5-¿Como resultado de la aplicación de las de Evaluación del Desempeño, ¿se le ha aplicado algunas capacitaciones con relación a los resultados de las evaluaciones?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa, favor de pasar a la pregunta No. 8

6-¿Qué tipo de programa de capacitación o entrenamiento ha recibido luego de la aplicación de las evaluaciones de desempeño realizadas por la tienda?

Nuevos entrenamientos de su área _____

Cursos _____

Seminarios _____

Charlas _____

Diplomados _____

Otros, especifique _____

7-¿Cuál (es) de los siguientes Planes de Crecimiento y Desarrollo ha sido implementado por la empresa como consecuencia de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño?

Ascenso dentro de la empresa _____

Programa de Verano a los hijos de empleados _____

Planes de Carrera _____

Programa de becas _____

Planes de desarrollo dentro de la organización _____

Otros especifique _____

8-¿Como resultado de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, ¿le ha hecho la empresa aumentos en su salario?

Sí _____

No _____

9- Como resultado de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño, ¿cuántas veces ha sido promovido de puesto?

Nunca _____

Una vez _____

Dos Veces _____

Anualmente _____

Otros, especifique _____

10-¿Tiene conocimiento del desahucio de empleados como consecuencia de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa, favor de pasar a la pregunta No. 12

11-¿Está usted de acuerdo con la toma de decisión de despido como consecuencia de los resultados arrojados por la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño?

Sí, definitivamente _____

Sí, probablemente _____

En algunos casos _____

Indeciso _____

No, probablemente _____

No, definitivamente _____

12-¿Se siente usted Conforme o satisfecho con la forma en que se le aplica el Programa de Evaluación del Desempeño?

Muy satisfecho _____

Satisfecho _____

Indeciso _____

No satisfecho _____

Otros, especifique _____

13-¿Cómo se siente con los resultados de la toma de decisiones con relación a la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño?

Muy satisfecho _____

Satisfecho _____

Indeciso _____

No satisfecho _____

Otros, especifique _____

14-¿Cuál (es) de las siguientes cualidades personales se logran denotar a través de la aplicación del Programa de Evaluación del Desempeño?

Autoestima _____

Inteligencia Emocional _____

Eficacia Personal _____

Liderazgo _____

Crecimiento Personal _____

Crecimiento Profesional _____

Otros, especifique _____

15-¿Considera usted que el Programa de Evaluación del Desempeño que se le aplica contribuye con su crecimiento personal?

Sí _____

No _____

16-¿Considera usted que el Programa de Evaluación del Desempeño que se le aplica contribuye con su crecimiento laboral?

Sí, definitivamente _____

Sí, probablemente _____

En algunos casos _____

Indeciso _____

No, probablemente _____

No, definitivamente _____

17-¿Es usted retroalimentado con los resultados del Programa de Evaluación del Desempeño que le aplica la empresa por su supervisor inmediato o el personal de Recursos Humanos?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa, favor de pasar a la pregunta No. 19

18-¿Para qué considera que lo retroalimentan con los resultados del Programa de Evaluación del Desempeño aplicado le beneficiaría a usted?

Para comparar el desempeño con las metas de la empresa _____

Para influir en la conducta de los empleados _____

Para mejorar únicamente el desempeño organizacional _____

Todas las anteriores _____

Otros, especifique _____

19-¿Tiene usted alguna sugerencia con relación a las evaluaciones de desempeño aplicas por la empresa?

Favor de especificar

_____

20- Sexo:

Femenino _____

Masculino _____

21-Edad que oscila usted

De 18 a 25 años _____

De 26 a 35 años _____

De 35 a 45 años _____

Más de 45 años _____

22-Estado Civil:

Soltero _____

Casado _____

Unión Libre _____

Viudo _____

23-Nivel Académico:

Escolaridad Primaria _____

Bachiller _____

Universitario _____

Diplomado o Posgrado_____

Maestría _____

Otro, especifique _____

24-Tiempo que tiene laborando para la empresa:

Un año _____

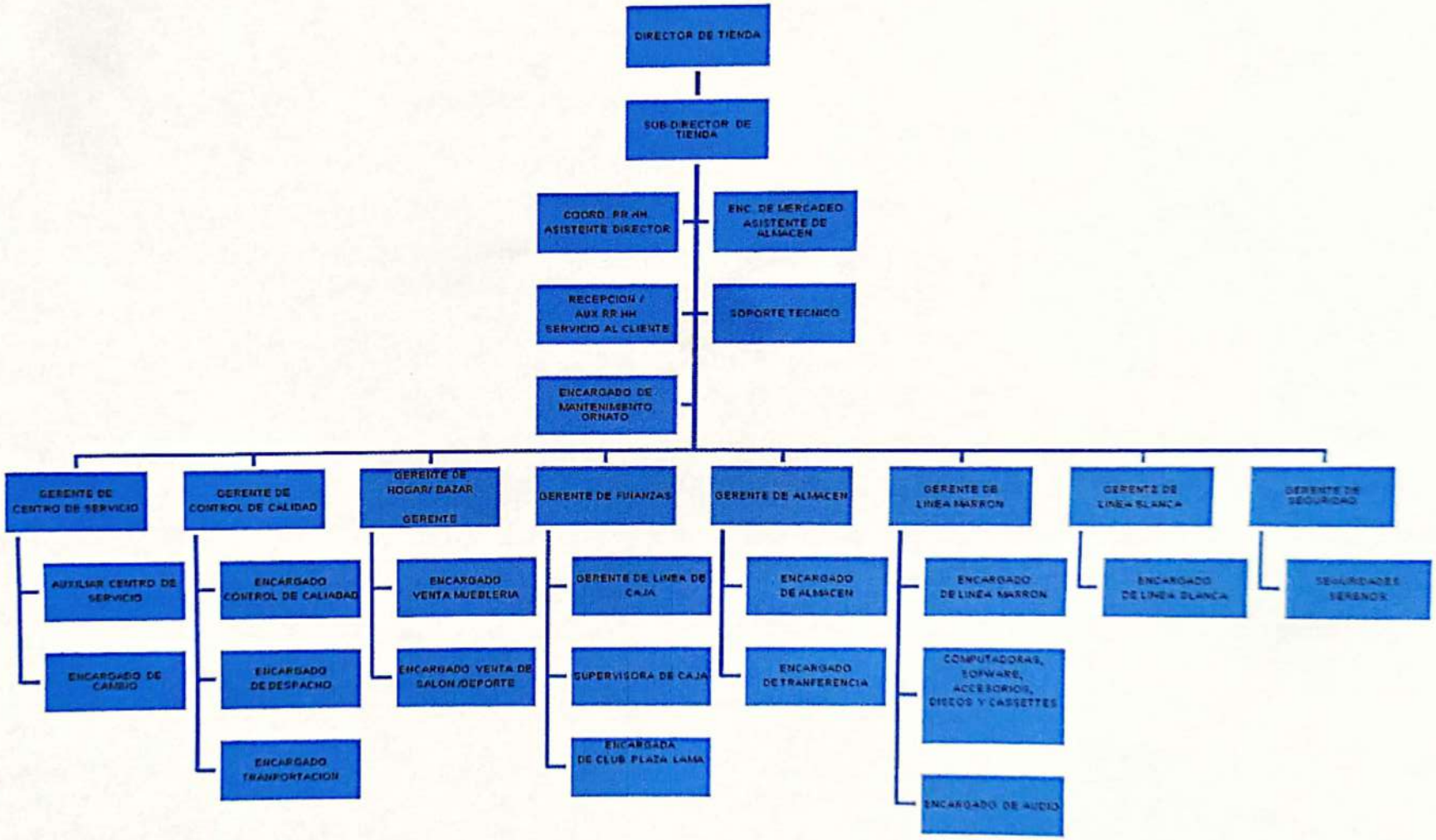
De 1 a 3 años _____

De 3 a 5 años _____

De 5 a 12 años _____

De 12 años en adelante _____

ANEXO No.3


DIRECTOR DE TIENDA
SUB-DIRECTOR DE TIENDA
COORD. PR-HH ASISTENTE DIRECTOR
ENC. DE MERCADEO ASISTENTE DE ALMACEN
RECEPCION / AUX RR.HH SERVICIO AL CLIENTE
SOPORTE TECNICO
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO ORNATO
GERENTE DE CENTRO DE SERVICIO
GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
GERENTE DE HOGAR/ BAZAR
GERENTE
GERENTE DE FINANZAS
GERENTE DE ALMACEN
GERENTE DE LINEA MARRON
GERENTE DE LINEA BLANCA
GERENTE DE SEGURIDAD
AUXILIAR CENTRO DE SERVICIO
ENCARGADO DE CAMBIO
ENCARGADO CONTROL DE CALIDAD
ENCARGADO DE DESPACHO
ENCARGADO TRANPORTACION
ENCARGADO VENTA MUEBLERIA
ENCARGADO VENTA DE SALON/DEPORTE
GERENTE DE LINEA DE CAJA
SUPERVISORA DE CAJA
ENCARGADA DE CLUB PLAZA LAMA
ENCARGADO DE ALMACEN
ENCARGADO DE TRANFERENCIA
ENCARGADO DE LINEA MARRON
COMPUTADORAS, SOFWARE, ACCESORIOS, DISCOS Y CASSETTES
ENCARGADO DE AUDIO
ENCARGADO DE LINEA BLANCA
SEGURIDADES SERENOR