



ESCUELA UNIVERSITARIA DE RELACIONES LABORALES DE ZAMORA
TRABAJO DE FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS

(Curso 2022/2023)

PROPUESTA DE TALLADO Y PULIDO DE EQUIPO DE VENTAS
DE UNA JOYERIA EN MADRID

AUTOR: Miriam Rodríguez Martín

TUTOR: Marcos Iglesias Carrera

Fdo. (firma)

Fdo. (firma)



Dña. Miriam Rodríguez Martín

Con DNI_70812425W, matriculado/a en la Titulación de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos,

Declaro que he redactado el Trabajo Fin de Grado titulado *Propuesta de Tallado y Pulido de equipo de ventas de una Joyería en Madrid* del curso académico 2022/2023, de forma autónoma con ayuda de las fuentes y la literatura citadas en la bibliografía, y que he identificado como tales todas las partes tomadas de las fuentes, y de la literatura indicada textualmente o conformea su sentido.

En Zamora a 8 de febrero de 2023

Fdo.: Miriam Rodríguez Martín



Índice

Resumen	4
Palabras Clave:	4
Abstract.....	5
Keywords:.....	5
Introducción.....	6
Objetivos e Hipótesis	8
Metodología	9
Elección de método para el presente TFG.....	9
Figura del evaluador.....	11
Marco Teórico.....	12
Situación actual	12
Introducción a la Evaluación del Desempeño	14
Aspectos legales relacionados con la Evaluación del Desempeño	24
Proceso de Evaluación y análisis de sus resultados.....	24
Conclusiones	42
Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al equipo de ventas	43
Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al gerente del comercio.....	49
Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al cliente.....	52
Referencias Bibliográficas y Fuentes digitales	54
Anexos	57
ANEXO I. Auto Evaluación del Desempeño a rellenar por cada miembro del equipo de ventas	58
ANEXO II. 90º Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio.....	61
ANEXO III. 180º Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras	63
ANEXO IV. 270º Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro de equipo de ventas	65
ANEXO V. 360º Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas.....	67
ANEXO VI. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo III. 90º Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio	68
ANEXO VII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo IV. 180º Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras.....	69
ANEXO VIII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo V. 270º Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro del equipo de ventas.	70



Resumen

Este Trabajo Final de Grado se realiza para encontrar soluciones prácticas para mejorar las ventas en una joyería en plata real que es franquicia de una marca y está situada en Madrid.

La elección de este tema está fundamentada en que debido a las circunstancias externas actuales concurrentes (desarrolladas más adelante), tenemos que implementar en dicha joyería las herramientas adecuadas para mitigar las pérdidas que pueden venir dadas por factores que no podemos controlar ya que son ajenos al comercio. Además, estas mismas herramientas permitirán motivar y mejorar el desarrollo del equipo humano que es el mayor activo del comercio, y de este desarrollo se derivará una mayor cohesión y estabilidad del equipo (aspecto importante ya que en el sector del comercio en España la rotación de personal es muy elevada y genera mayores gastos a la empresa).

Vamos a desarrollar un modelo de evaluación del desempeño específico para el equipo de ventas de la joyería esperando que cuando sea implementado en tienda, junto con el resto de medidas (formación, sistema retributivo de comisión por objetivos, comunicación, liderazgo y motivación), consigamos hacer llegar al comercio al primer puesto del ranking a nivel nacional donde existen otros 50 centros con los que competir.

Y finalmente realizamos este Trabajo Final de Grado con el deseo de que pueda ser implementado por más empresas o incluso para plantearse a la marca de la franquicia.

Palabras Clave: Joyería, Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, Método 360°, Ventas



Abstract

This Final Degree Project is carried out to find practical solutions to improve sales in a real silver jewelry shop franchised of a Brand and located in Madrid.

The choice of this theme is based in actual concurrent external circumstances (developer later), we should implement the appropriate tools in said jewelry store to mitigate the losses that may be caused by factors that we cannot control since they are unrelated to the trade. In addition, these same tools will motivate and improve the development greater cohesion and stability of the human team will be derived (an important aspect since in the commerce sector in Spain the Staff turnover is very high and generates higher expenses for the Company).

We are going to develop a specific performance evaluation model for the jewelry sales team, hoping that when it is implemented in the store, together with the rest of the measures (training, objective commission remuneration system, communication, leadership and motivation), we will reach the first position in the ranking at the national level where there are 50 others centers competing.

And finally, we carry out this Final Degree Project with the hope that it can be implemented by more companies or even to propose it to the franchise Brand.

Keywords: Jewelry, Human Resources, Performance Appraisal, 360° Method, Sales



Introducción

El presente Trabajo de Final de Grado(TFG) encuentra su razón en las actuales circunstancias del contexto nacional e internacional, así como en las condiciones vigentes que lo hacen preciso para mejorar la viabilidad del negocio existente.

Las condiciones vigentes anteriormente mencionadas las desarrollamos a continuación.

En el contexto Nacional, contamos con subida en el precio de la luz, noticias de freno del consumo por parte de los diferentes medios de comunicación. Todo ello afecta a los costes mensuales del comercio y a la dinámica de consumo de los clientes asustados por los medios.

La situación internacional actual con la Guerra de Ucrania-Rusia, afecta negativamente a muchos sectores, y este es uno más de los afectados. El producto que se vende en dicho comercio es importado desde China, debido al citado conflicto bélico el precio del transporte para traer dichos productos ha superado los límites admisibles para mantener los precios por parte de la marca y se han visto obligados a subir el Precio de Venta al Público para hacer viable el negocio no solo de este pequeño comercio sino también de las 50 tiendas a nivel nacional.

Otro condicionante que hace menos rentable este comercio es la subida del precio de la plata (material base del 90% de los productos vendidos en el mismo) que en los últimos 5 años ha sido muy fuerte, tercer motivo por el cual se ha producido la subida de precios (Se adjunta más abajo tabla-gráfico de evolución ascendente del precio de la plata en el periodo 2019-2023).

Esta subida ha elevado el precio de la onza de plata en enero de 2019 de 13,43€ a 21,91€ en enero de 2023. Hay varios factores que han contribuido a la subida del precio de este metal:

- Inversión en lingotes y monedas de plata, ya que en el momento de inflación actual muchos inversores prefieren recurrir a este tipo de activos (metales como plata u oro) para realizar inversiones seguras.



- La utilización imprescindible de la plata en las células fotovoltaicas usadas para generar energía solar. En el momento actual no se puede generar energía solar sin plata.
- Uso de la plata también en la fabricación de componentes electrónicos de automóviles eléctricos e híbridos, industria que en los últimos años ha experimentado un gran crecimiento.
- Por último y motivo que nos hace realizar este TFG, mucha cantidad de plata sigue siendo demandada por el sector de la joyería.

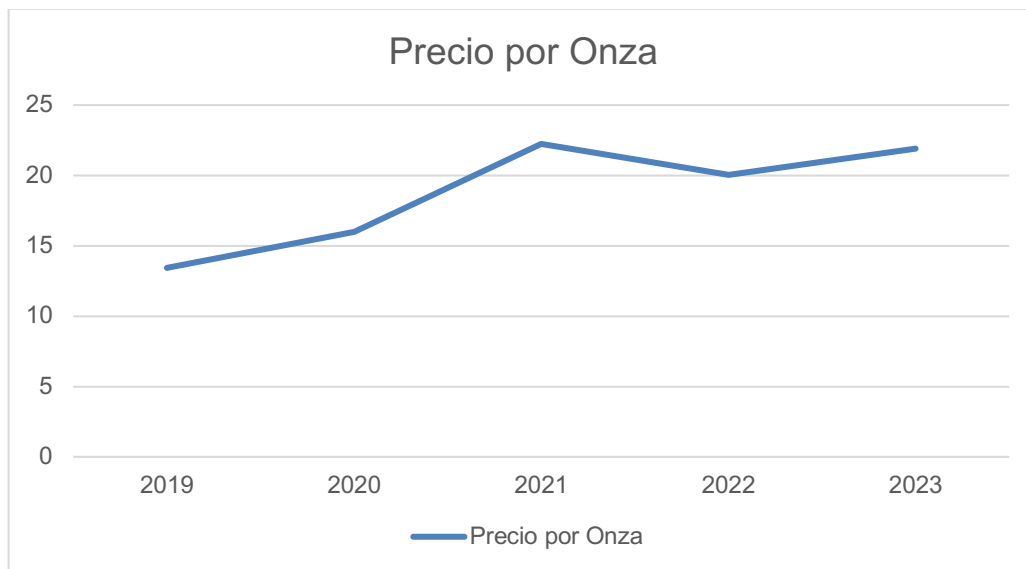


Gráfico evolución ascendente precio de la plata (2019-2023). Fuente de datos:

<https://www.es.bullion-rates.com/silver/EUR/Year-5-chart.htm>. Fuente gráfico: Elaboración propia

Añadido a lo anterior, la marca de la franquicia no potencia en las tiendas una adecuada política para mejorar las ventas más allá de las campañas de descuentos que se practican periódicamente. A pesar de ello, es desde la propia gerencia de la tienda la que implementa medidas de marketing que incluyen tareas por parte del equipo de ventas, pero con todo, se ha observado que no son suficientes para llegar a los objetivos marcados.



Objetivos e Hipótesis

Por todos los motivos expuestos en el apartado anterior introductorio de este TFG, el objetivo principal de este Trabajo Final de Grado es desarrollar una estrategia, mediante diferentes técnicas de desarrollo de los recursos humanos del comercio, con la que se pueda potenciar el nivel de ventas para minimizar el daño que causan los motivos expuestos inicialmente en esta introducción.

Los objetivos específicos serán:

- Realizar una Evaluación del Desempeño del personal.
- Proposición de acciones formativas adecuadas a las necesidades y al conocimiento necesario para el equipo y mejorar las ventas.
- Establecer el estilo de liderazgo, comunicación y motivación adecuados al equipo de personal por parte del gerente del comercio.



Metodología

Elección de método para el presente TFG

El método elegido para realizar nuestra evaluación del desempeño es el método llamado de los 360° o feedback que comenzó a utilizarse en la década de los 80 para evaluar a ejecutivos de alto nivel, pero no fue hasta finales de 1990 cuando comienza a darse especial relevancia a este método a través de diferentes investigaciones.

Dicho método nos servirá para medir de forma cuantitativa (mediante gráficos porcentuales con los resultados) y cualitativa (mediante la observancia de los elementos evaluados) las respuestas de los trabajadores y del gerente, así como la interpretación que de dichas respuestas hagamos con posterioridad en el apartado de análisis de resultados del método.

Para ayudarnos a entender mejor la evaluación de 360° o método 360°, incluimos en este apartado la definición que realiza GIL FLORES¹ de este concepto: *“Consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a aquél, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores”*.

Se llama 360° porque como veíamos en la definición anterior incluye la visión de todos los intervinientes en el proceso de trabajo de la empresa, tanto empleados como gerentes. Además, es un tipo de evaluación que se centra en competencias personales y profesionales que son muy importantes para cada puesto, ya que estas competencias son las capacidades que tiene cada persona para realizar sus tareas.

La evaluación 360° no está pensada para evaluar que se cumplan determinados objetivos o se lleguen a resultados determinados, pero, realizar este tipo de evaluación, permite alcanzar mejoras en cada profesional para así conseguir los objetivos y resultados. Por lo anterior, este método se considera el proceso de evaluación más completo, aunque también hay que comentar que esta complejidad hace que este

¹ GIL FLORES (2007). “La Evaluación de competencias laborales”, Educación XXI, vol. 10, nº1.



método en su aplicabilidad se considere más costoso a la hora de ponerlo en marcha en cualquier organización.

Establecemos a continuación ventajas e inconvenientes del uso de este método.

Ventajas:

- Se obtiene información más completa, fiable y de mayor calidad pues se recogen diferentes visiones de la situación.
- Genera motivación y satisfacción en los/as empleados/as al sentirse escuchados y no solo cuestionados.
- Permite establecer las necesidades del equipo al completo (individuales, colectivas, e incluso las relativas al jefe/a).
- Al obtener información de diferentes focos, permite llegar a conocer problemas existentes en diferentes ámbitos.

Inconvenientes:

- Mayor tiempo para su realización y, por lo tanto, el conocimiento de problemas, rendimientos, condiciones, puede variar desde que se ha recogido.
- Puede arrojar resultados poco objetivos porque si no se explica correctamente a la plantilla de trabajadores, pueden pensar que sus respuestas tendrán consecuencias negativas para su puesto.

Los problemas que pretendemos observar para con ello aportar soluciones y hacer viable el negocio, son:

- Problemas de productividad o gestión.
- Falta de compromiso.
- Falta de satisfacción por parte del equipo de ventas.
- Comprensión por parte del equipo de cuál es su posición en la empresa.
- Problemas en las relaciones internas del equipo de trabajo.
- Falta de comunicación entre miembros del equipo, con la gerente del comercio o de la gerente con el equipo.
- Realización de funciones con profesionalidad y en tiempo.
- Trato en el servicio al cliente.



- Habilidades no potenciadas.

Figura del evaluador

En este caso es el propio autor del presente TFG quien desarrolle el proceso. Hay que tener en cuenta diferentes aspectos que influyen también en la figura del evaluador para que sea lo más objetiva posible y no haya sesgos que puedan alterar el proceso.

En cualquier caso, hay que recalcar que en estos procesos la objetividad debe cumplirse siempre y habrá que prestar especial atención a aquellos aspectos que pudieran generar subjetividad como conductas, o competencias para cerrar cualquier error en la apreciación de estas. Para completar la conducta del evaluador se deberá tener en cuenta que esta debe ser lo más profesional posible para que en todo momento se apliquen los criterios correctos no dejándose influir por las relaciones humanas.

Para saber que funciones debe asumir el evaluador recordamos lo que dice CORTÉS CARRERES²: *“observar, registrar, valorar e informar sobre el rendimiento y desempeño de las personas que están bajo su tutela”*, según lo que nos comenta el autor debemos tener en cuenta que la figura del evaluador no solo ejerce la función de controlar, sino también ejercer la función de asesorar sobre las posibles soluciones para mejorar el proceso.

Debemos tener en cuenta que para cumplir un adecuado papel de evaluador además de las funciones ya comentadas hay que añadir unos requisitos que se hacen fundamentales para que el trabajo a realizar sea exitoso. Según CORTÉS CARRERES y QUIJANO DE ARANA³: *“para que el evaluador realice bien su trabajo y actúe con objetividad debe conocer el puesto de trabajo a evaluar, sus funciones, tareas, e incluso lo que se espera de él; además, debe conocer a sus evaluados y observar su modo de actuar (conductas) y su rendimiento, debiendo saber emitir juicios fiables y válidos, sin olvidar que el evaluador ha de dar confianza y credibilidad al evaluado”*.

² CORTÉS CARRERES, J.V. (2001) “Manual práctico de la gestión de recursos humanos en la Administración Local”, p.502.

³ CORTÉS CARRERES, J.V. (2001) “Manual práctico de la gestión de recursos humanos en la Administración Local”, p.502.; QUIJANO DE ARANA, S. (1997), “Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal”.



También de manera añadida el evaluador ha de tener clara la mecánica del proceso de evaluación, si es preciso formarse y entrenarse para ello y como hemos dicho anteriormente debe ser lo más objetivo posible a la hora de dar resultados para que su opinión se pueda considerar imparcial.

Marco Teórico

Situación actual

El presente TFG se realiza (como ya hemos comentado en la introducción), con la finalidad de desarrollar una estrategia para el comercio comentado también y con el fin de aumentar las ventas en dicho comercio. Procedemos ahora a desarrollar las condiciones y situación actual del negocio en cuestión.

Se trata de un comercio situado dentro de un Centro Comercial en la localidad madrileña de Majadahonda. Dicha situación podríamos concluir que le hace tener un correcto tráfico de público ya que además el centro cuenta con una gran superficie de alimentación que atrae a mucho público (actualmente esta gran superficie de una conocida Marca es la que más vende en toda la Comunidad de Madrid).

Existe competencia del sector dentro del Centro Comercial en cuanto a Joyerías, pero no existe como tal una joyería enfocada solo en plata como la que estamos comentando.

La joyería es una franquicia de una Marca Española nacida en 1972 y que cuenta con otras 50 tiendas a nivel nacional. También cuenta con tiendas a nivel internacional, pero en este caso el comercio del que estamos hablando compite directamente solo con las tiendas a nivel nacional.

Actualmente el comercio cuenta con un equipo de ventas de 3 personas que han sido formadas antes de incorporarse a la empresa por la Marca de la franquicia, tanto en técnicas de venta (básicas de venta, guiada o personalizada, cruzada para vender varios productos derivados del solicitado por el cliente), productos (tipos de piezas, materiales, metales, piedras naturales y sintéticas, tallado, engaste), cuidado y mantenimiento de



las piezas y técnicas de grabado de piezas en tienda (existe máquina destinada a tal fin).

La empresa nos traslada que al comenzar con el negocio lo hicieron implantando una visión y una filosofía un tanto diferente a la que habitualmente se sigue en el sector del comercio en general. La visión general está enfocada en las ventas y hace que no se dé un valor adecuado al factor humano priorizando su productividad para hacer viable el negocio. En esta empresa han tratado de conjugar la viabilidad con la satisfacción del equipo humano.

En general la empresa ha escuchado las quejas que sus trabajadoras han expresado con respecto a anteriores empresas del sector en las que han trabajado y en las que se les ha tratado como números y no como personas y todas estas quejas añadidas al cambio de paradigma que la empresa quería realizar en su comercio con respecto al sector, son los que han hecho que el equipo de ventas se sienta cuidado y escuchado. Pero además la empresa se presta a la realización de esta Evaluación de desempeño para poder afrontar cualquier problema que pudiera estar afectando al equipo y para poder dar un servicio de calidad a sus clientes además de considerar que será un punto positivo para conseguir aumentar las ventas teniendo en cuenta todas las condiciones anteriormente referidas.

Tal como hemos comentado se dan diferentes condiciones a nivel nacional e internacional que afectan para una menor venta en el comercio, pero además la marca no ayuda a establecer políticas de marketing adaptadas a cada tienda, sino que hace algo general para todas. En este momento de las medidas destacables por parte de la marca es el envío de cartelería para colocar y potenciar las diferentes campañas. Desde dicho comercio por parte de la gerencia hacen lo que pueden para intentar reconducir estas circunstancias y habitualmente realizan las siguientes funciones añadidas a las de dirigir el negocio propiamente dichas:

- Se establecen las diferentes campañas para mejorar ventas mensualmente, decoración para diferentes eventos que se celebran, así como fechas especiales que generan mayores ventas (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, Aniversario de la tienda, etc.),



- Se organizan las estrategias para fidelizar clientes pues esta base de datos que se genera se utiliza para las campañas de marketing con envío masivo de SMS o llamadas para potenciar determinadas campañas (desde la marca solo realizan envío masivo de mail a toda la base de datos de la marca a nivel nacional).
- Y en general estudiar todos los detalles que ayuden a mejorar la experiencia de los clientes al ir a la tienda.

Desde el equipo de ventas también ven aumentadas sus funciones de vendedoras porque la marca no dispone de programas que determinen concretamente las colecciones que más se venden, las piezas que más salen de stock, es decir, un programa que establezca claramente que producto se debe incluir de nuevo en el stock para aumentar su venta. Actualmente son las empleadas las que deben observar, anotar y trasladar a la gerencia o a la marca directamente las necesidades de la tienda.

Introducción a la Evaluación del Desempeño

Historia de la Evaluación del Desempeño

El origen de este tipo de evaluaciones de personal está en China (según CORTÉS CARRERES⁴) con la Dinastía Wei⁵, quienes disponían de un “valorador imperial” que evaluaba el rendimiento y la actitud de los miembros de la corte para evitar que fueran ineficaces. Además de lo anterior este valorador imperial realizaba lo que podemos llamar hoy en día la selección del personal realizando entrevistas a los candidatos a ocupar un puesto en la corte. También se realizaban pruebas de diferentes habilidades como tiro con arco e incluso caligrafía.

Con posterioridad en la Grecia Clásica, encontramos que, en la Escuela de Pitágoras⁶, si los alumnos querían acceder a la misma debían pasar una evaluación de su conducta y su físico.

⁴ CORTÉS CARRERES, J. V. (2009), “Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”, Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal “El consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados”, nº 1, pp. 33-39.

⁵ El Reino de Wei fue una dinastía china perteneciente al periodo de los Tres Reinos (184-283 d. C.).

⁶ El pitagorismo fue un movimiento filosófico-religioso de mediados del siglo VI a. C. fundado por Pitágoras de Samos.



Si nos remontamos a la Edad Media, tendremos en cuenta que, en el nacimiento de las primeras Universidades, se evaluaba el Desempeño de los alumnos igual que hoy en día mediante la realización de exámenes, pero en este caso eran orales y de carácter público.

Ya en el siglo XVI San Ignacio de Loyola creó un proceso de Evaluación formal para los Jesuitas. Esta Evaluación tenía en cuenta el potencial, actividades realizadas e informes. Se incluían hasta autoevaluaciones, evaluaciones de superiores y de otros Jesuitas (compañeros).

La Evaluación del desempeño hemos observado que en los siglos posteriores estuvo más bien enfocada al ámbito educativo donde se estandarizaron los exámenes e incluso ya en el siglo XIX aparecieron los primeros Diplomas que reflejaban la graduación de estudiantes. Estos sistemas de evaluación sirvieron como base a otros ámbitos.

Hablando de los sistemas de evaluación ya en el ámbito laboral, encontramos la primera referencia documentada en plena Revolución Industrial en 1813 con Robert Owen quien creó un sistema de evaluación del desempeño denominado “silent monitor” para su fábrica situada en New Lannark (Escocia). Creó un cubo con colores en 4 de sus caras y tras revisar el trabajo realizado por cada trabajador, al día siguiente les dejaba el cubo junto a cada puesto para que cada uno viera como había sido su desempeño el día anterior. Este sistema era muy personalizado por lo que recibió críticas al considerar que era muy pesado de realizar diariamente y no tuvo muchos imitadores en el ámbito empresarial.

En 1842 en el Servicio Público Americano se utilizaban informes anuales para evaluar el desempeño de los empleados públicos. En el mismo año el Gobierno de Estados Unidos promulgó una Ley que obligaba a las empresas a hacer procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Incluso en el ámbito del ejército, también en EEUU, encontramos en 1880 otro sistema de Evaluación basado en fichas de valoración con el objetivo de mejorar sus resultados.



Frederick W. Taylor en 1910 desarrolló el método denominado “Administración científica del Trabajo” basado en obtener para las empresas la máxima productividad usando como herramienta la potenciación de la eficiencia técnica de los trabajadores, es decir, que, si los trabajadores eran más rápidos realizando sus tareas, eran más productivos y ello redundaba en mayor beneficio para la empresa. La manera que encontró para hacer más rápidos a los trabajadores fue descomponiendo el trabajo en tareas simples, cronometraba la realización de dichas tareas y exigía a los trabajadores que realizaran las tareas en el tiempo justo.

Es en 1918 cuando tiene lugar la aparición del concepto de evaluación del desempeño como lo conocemos hoy en día, cuando en la empresa Estadounidense General Motors diseñan y ponen en marcha un sistema de evaluación del rendimiento de sus Directivos. Esta evaluación supuso una revolución dentro del ámbito de los Recursos Humanos.

Vemos también otros sistemas no basados las conductas de los trabajadores directamente sino únicamente en la productividad generada por estos en la realización de sus tareas. Por ejemplo, Henry Ford en 1930 daba gran importancia a los tiempos de producción cuando estableció la Cadena de producción. Podemos decir que los cambios introducidos por Ford y anteriormente por Taylor suponían un paso atrás para los sistemas de evaluación del desempeño pues ponían el foco únicamente en lo que se conseguía con el trabajo y no tanto en el trabajador.

No podemos dejar de citar al sociólogo y psicólogo Elton Mayo considerado el Padre de los Recursos Humanos, no en vano fue además el principal representante de la Escuela de Relaciones Humanas. En 1927, Mayo realizó el “*Experimento de Hawthorne*” que duró 5 años. Este estudio consistía en ver como influía modificar alguna condición física del ambiente de trabajo en la productividad. Después siguió modificando diferentes variables ya relacionados con descansos, aumento de salarios y observando las diferencias entre los grupos a los que se les aplicaba y los grupos a los que no. Del estudio se concluyó que los trabajadores eran más productivos cuando sus superiores se preocupaban por su bienestar.

En torno a los años 1940-1950, Tyler considerado el padre de la evaluación en el área educativa, quiso mejorar con su intervención el sistema educativo norteamericano a



través de las evaluaciones afirmando que estas eran *“el proceso para determinar el grado en que los cambios deseados en el comportamiento están teniendo lugar”*.

El término de “competencias” introducido en las evaluaciones de desempeño laboral fue aportado por los estudios de David McClelland en 1973 que llevó a que se dieran nuevos métodos de evaluación generando mayor universalidad de este concepto. Ya en el año 2000 se creó la ISO 9000:2000, que expresa la necesidad de que en la empresa se asegure al realizar una evaluación de desempeño, el análisis de competencias de las que disponen los empleados y que se sean desarrolladas consecuentemente con los objetivos organizacionales.

En España será a partir de la década de los 80 cuando las empresas españolas importan estos sistemas y conceptos para aplicarlo a la mejora de su productividad y competitividad.

En la actualidad todos estos sistemas que en su día sirvieron de base, lógicamente están obsoletos y porque la sociedad está en constante evolución y con ella las empresas y los trabajadores y por ende los requerimientos y necesidades de ambas partes.

Acercamiento a las definiciones básicas

Debemos comenzar definiendo las palabras Evaluación y Desempeño para poder comprender exactamente qué es lo que queremos evaluar:

- Evaluación (Según la RAE) es: *“la acción y efecto de evaluar que es determinar el valor (de algo) y examinar o calificar las aptitudes o conocimientos (de alguien).”*
- Desempeño (Según la RAE) es: *“la acción y efecto de desempeñar que es realizar (una persona) las labores o funciones que corresponden a su cargo, profesión, papel o empleo.”*

Por lo tanto, lo que pretendemos conocer es como el equipo de ventas realiza su trabajo determinando el valor dicho trabajo mediante sus aptitudes y conocimientos en el comercio de joyería concreto que estamos evaluando.



Queremos reflejar otras definiciones de Evaluación del desempeño que hemos recopilado de varios expertos en el ámbito de los Recursos Humanos.

Según BAGGINI⁷: *“La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”*.

Según BARUCH y HAREL⁸: *“El proceso que mide el desempeño del empleado y que implica cuatro decisiones: qué se evalúa; quién debería evaluar; qué procedimiento de evaluación utilizar; y como comunicar los resultados de la evaluación”*. En este caso nos parece una definición bastante completa, pero se debería incluir también la pregunta para qué evaluar, ya que necesitamos saber que se debe hacer con los resultados obtenidos y qué objetivos se pretenden alcanzar con dichos resultados o qué se pretende mejorar a raíz de ellos.

Según CASCIO⁹: *“Descripción sistemática de las fortalezas y debilidades del trabajo de un empleado”*. De esta definición, aunque corta nos resulta especialmente importante que el autor habla de fortalezas (lo que debe mantenerse y reconocerse) y debilidades (lo que hay que mejorar).

Según CHIAVENATO¹⁰: *“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o su potencial de desarrollo de cara al futuro. Toda Evaluación es un proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”*.

Según SIMON DOLAN, RAMÓN VALLE CABRERA, SUSAN JACKSON Y RANDALL SCHULER¹¹: *“Es un procedimiento sistemático y estructural que se utiliza para medir, evaluar e influir sobre el comportamiento, actitudes, atributos y resultados que se*

⁷ Referencia a BAGGINI realizada por GAN BUSTOS, F. (1996). Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos, p.16.

⁸ BARRUCH, Y.; HAREL, G. (1993). Artículo académico “Evaluación del desempeño de múltiples fuentes: una nota empírica y metodológica”, Revista General que publica artículos y simposios en todas las áreas de la Administración Pública “Public Administration Quarterly (PAQ)”, pp.96-111.

⁹ CASCIO, W.F. (1995), Libro de texto para formación “Gestión de Recursos Humanos”, McGraw Hill Education / Irwin Management, 10ª Edición (2015), p.275.

¹⁰ CHIAVENATO, I. (2000), Libro de Recursos Humanos “Administración de recursos humanos”, 10ª Edición (2020), McGraw Hill, p. 357.

¹¹ DOLAN, S.L.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (2007), Libro “La Gestión de los Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 3ª Edición.



relacionan con el desempeño en el trabajo; de tal manera que se pueda conocer en qué grado el empleado es productivo y si es posible mejorar su rendimiento y por ende en el aporte que éste realiza a la empresa. Por lo tanto, el desempeño laboral se basa en la relación que existe entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados arrojados por el mismo en beneficio de la organización. Esta relación es no interdependiente y está condicionada por factores externos de la persona.”

Según HARTLE¹²: *“Se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr”*. En este caso el aspecto más relevante que integra en este concepto es la participación de la dirección de personal para que incremente esas posibilidades de que se pueda lograr llegar a tener un gran conocimiento de lo que se necesita, como conseguirlo e implementarlo en la organización.

Según YOUNG Y PEÑALVER¹³: *“Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de una persona en su puesto de trabajo”*. Con esta definición nos dejan claro que el proceso de la evaluación debe ser planificado y con él se debe tener claro desde el inicio lo que se pretende, cómo hacerlo, datos que se quieren obtener, como se valorarán y que conclusiones y soluciones se sacarán de los mismos. Otro aspecto destacable en esta definición es la periodicidad, ya que este tipo de evaluaciones han de realizarse no una sola vez, sino no serviría de nada ya que no se podría observar adecuadamente si las soluciones implementadas han dado lugar a cambios en los empleados y en la organización y porque este proceso ha de ser un proceso de mejora continua. Este proceso de mejora continua hace que se mejore la eficacia y la eficiencia en la organización y que se vayan haciendo los ajustes necesarios para dicha mejora.

¹² HARTLE, F.J. (1996). Libro “Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos”, pp.111-128.

¹³ YOUNG, E.; PEÑALVER, O. (1998), “Manual del director de recursos humanos, Gestión por competencias”.



En definitiva, haciendo una compilación de todos los conceptos anteriores y después de haber estudiado bastante información sobre el tema, creamos nuestro propio concepto y entendemos que la Evaluación del Desempeño es el proceso sistematizado y periódico con el que se mide el rendimiento de los empleados, teniendo en cuenta la eficacia y la eficiencia con las cuales este trabaja para conseguir saber si dicho rendimiento es adecuado a lo que se espera cuando es contratado.

Este proceso se desarrolla también con la finalidad de potenciar las cosas buenas y mejorar las debilidades observadas.

Desarrollo del concepto de Evaluación del Desempeño

Como hemos podido observar, en resumen, la Evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para cualquier departamento de Recursos Humanos de cualquier tipo de empresa. Con esta herramienta se valora el rendimiento del empleado, obteniendo como resultado información importante para poder mejorar los resultados del empleado y por ende de la organización.

Para poder desarrollar más este concepto y entender en profundidad antes de su aplicación en el comercio planteado hemos considerado preciso ahondar en dos aspectos: qué evalúa el desempeño y qué mide la evaluación del desempeño.

Primero con respecto al hecho de que evalúa el desempeño, debemos decir lo que mide y esto es qué hace y cómo lo hace el empleado en su puesto de trabajo, es decir, su eficacia y su eficiencia. Por ello es primordial haber establecido un correcto plan de evaluación en el que se incluyan todas las aptitudes y competencias a evaluar.

Y segundo en cuanto a qué mide la evaluación y para ello hay que ver la relación entre la medición y la valoración posterior, es decir, primero se miden las aptitudes y competencias del evaluado y después se debe comparar con lo que inicialmente se ha marcado en el plan de evaluación como lo exigible al evaluado en su puesto de trabajo.

Métodos de Evaluación

Existen diferentes tipos de Evaluación del desempeño según el tipo de negocio. Dentro de los diferentes modelos de Evaluación se pueden destacar los siguientes:



- Evaluación del desempeño 90° o Evaluación por el supervisor: Es la evaluación realizada por el gerente o jefe y se basa en el conocimiento que este tiene del personal y del puesto a realizar, así como del rendimiento óptimo para dicho puesto.

Tradicionalmente la figura del evaluador ha sido desempeñada por el superior inmediato del empleado o evaluado. El superior es quien mejor conoce el trabajo realizado, también los objetivos que se deben alcanzar.

Según diferentes autores como LOVE¹⁴ e incluso CASCIO y AGUINIS¹⁵, los empleados prefieren que sea la figura del superior quien realice la evaluación en vez de los compañeros pues su posición le hace poder decidir o al menos opinar de una forma más objetiva sobre los efectos de la evaluación.

- Evaluación 180° o Evaluación por los compañeros: Es el tipo de evaluación que se realiza entre compañeros del mismo puesto o pares. Existen diferentes estudios que indican que los resultados de este tipo de evaluaciones son confiables y positivos, por ejemplo, el realizado por Quijano de Arana, que determina que *“los compañeros conocen mejor las circunstancias, el ambiente y tipo de trabajo que desarrollan, aunque debería asegurarse su objetividad, lo que podría realizarse a través de un diseño adecuado de formularios de evaluación con escalas bien definidas”*.

También se debe tener en cuenta que en muchos casos se cuestiona la fiabilidad de las evaluaciones realizadas por compañeros porque cuando se dan resultados negativos en siguientes procesos de evaluación la persona que ha recibido esos resultados podría evaluar peor a sus compañeros y se perdería el concepto fundamental de objetividad.

- Evaluación del desempeño 270° o Evaluación por los subordinados: Consiste en una evaluación realizada por los empleados analizando el rol del superior inmediato.

¹⁴ LOVE, K.G. (1981), “Comparación de métodos de evaluación por pares: confiabilidad, validez, sesgo de amistad y reacción del usuario”, Revista de psicología aplicada, volumen 66, nº4.

¹⁵ CASCIO, W.F.; AGUINIS, H. (2005), “Psicología aplicada en la gestión de recursos humanos”, 8ª edición.



Este tipo de evaluación no es la más habitual y suele plantear algunos problemas, si tenemos en cuenta las palabras de QUIJANO DE ARANA¹⁶, “*genera reacciones desbocadas*”, pero arroja resultados interesantes sobre el punto de vista de los empleados. Estos empleados son quienes mejor conocen como el superior realiza sus funciones, tipo de mando, etc. Para realizar este tipo de evaluaciones se deben garantizar la objetividad y fiabilidad.

- Evaluación 360° o feedback: Es una evaluación desde puntos de vista que permitan tener una visión global del puesto. Hay diferentes evaluaciones 360° ya que para su realización se pueden incluir a compañeros, supervisores, subordinados e incluso a clientes. Permite una visión más amplia ya que se obtiene información desde más perspectivas.

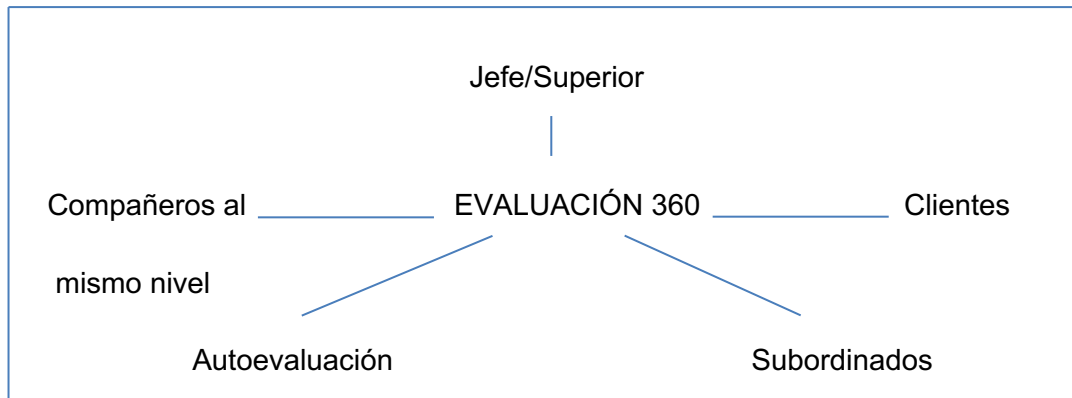
El inconveniente es que puede ser más lenta en su realización ya que se necesita más tiempo para dicha recogida de información en todos los ámbitos.

Este tipo de evaluación se considera la más novedosa para valorar el desempeño laboral ya que proporciona satisfacción a todas las partes intervinientes por el simple hecho de sentirse considerados como parte importante para realizarla.

Dentro de esta evaluación también se suele incluir evaluación por parte de clientes que permite mejorar áreas relativas a la atención y servicio a los mismos y suele llevar a muchas mejoras en esta área.

Este método 360° grados permite recoger un feedback completo para un seguimiento posterior a la evaluación que permita a los trabajadores superar debilidades y maximizar las fortalezas, además de con ello permitir a la organización conseguir objetivos propuestos como empresa. Este seguimiento posterior lo podemos considerar como la revisión en un periodo de tiempo de la evaluación realizada para conseguir un desarrollo continuo y por ello también son fundamentales las modificaciones y actualizaciones posteriores de la evaluación.

¹⁶ QUIJANO DE ARANA, S. (1997), “Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo personal”.



Esquema de partes que intervienen en el método 360°. Fuente: elaboración propia.

- Autoevaluación por cada miembro: Consiste en una autoevaluación por cada miembro del equipo de su puesto y su desempeño. Permite que la persona tenga más consciencia de lo bueno y lo malo de cómo realiza su trabajo.
En sus inicios tenía muchas opiniones en su contra porque se suponía que los autoevaluados se daban consciente mejores opiniones y resultados en muchos casos. Según estudios realizados por MEYER o THORNTON¹⁷, ofrecían resultados *“irrealmente altos”*. Pero otros autores como QUIJANO DE ARANA¹⁸, tienen la opinión que *“dependiendo del uso que se dé a la evaluación y del tipo de persona, se pueden obtener buenos resultados. Por ejemplo, los más inteligentes, con alta necesidad de logro o mucho autocontrol suelen ser más fiables”*.
- Evaluación automatizada: Se realiza a través de aplicaciones informáticas. Si bien es un tipo de evaluación práctica a la hora de ser realizada, no es la más adecuada en todo tipo de organizaciones pues puede suponer la recepción de falta de información adecuada para aportar soluciones a posibles problemas que se planteen y que no se recojan en dicha herramienta.

¹⁷ MEYER, H.H.; THORNTON, G. (1980), Artículo “Auto-evaluación del desempeño laboral”, Revista especializada “Psicología del Personal”, volumen 33, nº2.

¹⁸ QUIJANO DE ARANA, S. (1997), “Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo personal”.



Aspectos legales relacionados con la Evaluación del Desempeño

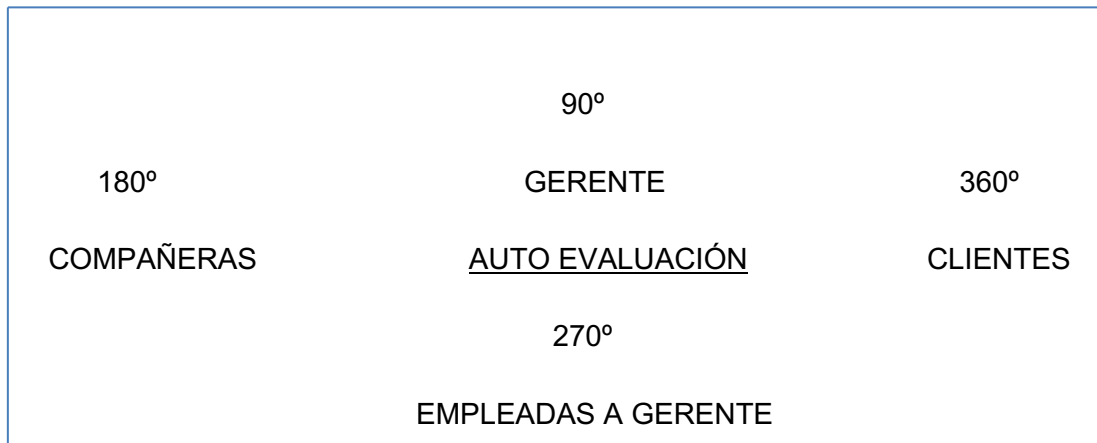
Como hemos comentado con anterioridad la Evaluación del desempeño no solo debe ser inicial, también debe renovarse periódicamente y de estas sucesivas evaluaciones se debe guardar por parte de la empresa toda la documentación generada de cualquier trabajador que las haya realizado. Hay procesos de despidos procedentes en los que los trabajadores usando estas evaluaciones de desempeño cuando el motivo alegado por el empresario en el escrito de comunicación cita el incumplimiento de alguna de las funciones o responsabilidades que con la evaluación del desempeño realizada puede quedar acreditado, es decir, que en ocasiones las evaluaciones de desempeño se usan como medios probatorios.

Proceso de Evaluación y análisis de sus resultados

Proceso de Evaluación

Una vez elegido el método de evaluación que vamos a desarrollar, comentamos como se desarrollará el proceso de la evaluación directamente en el comercio. Se realizarán cinco tipos de evaluaciones para poder tener la visión de los posibles problemas desde varios puntos de vista (empleados, gerente y clientes), que es el objetivo principal del método 360°, poder obtener la visión desde varias perspectivas para que las soluciones sean más concretas.

Antes de comenzar el proceso de la evaluación directamente en el comercio se aconseja a la empresa que comunique adecuadamente al equipo de ventas en que va a consistir el proceso porque este proceso requiere de la máxima transparencia. Al realizar las entrevistas con dicho equipo de ventas, nos comunicaremos como evaluadores para que sepan el significado que tiene la evaluación del desempeño, comprendan que pretendemos conseguir con ella, y sobretodo, la necesidad de que sean totalmente honestas y sinceras para lograr conseguir información que permita mejorar problemas que se estén presentando. Además, una vez finalizado el proceso con las empleadas del equipo de ventas y el gerente, realizamos cuestionario a 3 clientes (diferentes para cada empleada) atendidos por cada empleada en su turno de trabajo.



Esquema de desarrollo de método 360°. Fuente: elaboración propia.

Auto evaluación: Inicio del ciclo

Como primer paso del proceso y como eje central del mismo como vemos en el esquema de desarrollo del método 360, comenzaremos con el eje central del proceso, las empleadas. Les presentamos para cumplimentar a cada miembro del equipo de ventas un auto-cuestionario de 20 preguntas (respuestas SI/NO). Estas preguntas están divididas en dos bloques de 10 preguntas sobre dos elementos principales que queremos evaluar:

- Compromiso: Partiendo de la base que el compromiso se define según la RAE como la obligación contraída por una persona que se compromete a algo, tendremos en cuenta en este bloque I tanto el compromiso por parte de la empresa con los trabajadores como el compromiso por parte de los trabajadores con la empresa, con el proyecto y con su equipo de trabajo. Las preguntas del bloque I de compromiso están enfocadas a ver si las empleadas se sienten parte de la empresa, de su éxito y están comprometidas con el proyecto planteado.
- Satisfacción: En este caso la satisfacción es según la RAE el sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad. Teniendo en cuenta esta definición, en este bloque II de preguntas tendremos en cuenta tanto la satisfacción de los trabajadores con la empresa,



como con su trabajo, relaciones con clientes, equipo de trabajo y necesidades varias que deben estar satisfechas en su día a día.

El cuestionario que recoge las 20 preguntas relacionadas con los dos bloques expuestos se desarrolla en el ANEXO I Auto Evaluación del Desempeño por cada miembro del equipo de ventas.

90º. Evaluación por gerente de cada miembro del equipo de ventas

El segundo paso en el proceso de evaluación 360º será presentar para cumplimentar a la gerente de la empresa un cuestionario para evaluar el desempeño del trabajo realizado por cada uno de los miembros del equipo de ventas de manera individual.

Dicho cuestionario también será con respuesta afirmativa o negativa y constará de 10 preguntas.

La gerente de la empresa es quien tiene una visión de las tres empleadas más completa pues además de cumplir sus funciones de gerencia en varias campañas de ventas del año realiza también las funciones de vendedora coincidiendo en turno con todas y cada una de las empleadas. Por lo anterior consideramos su visión de especial relevancia para esta evaluación del desempeño.

Las preguntas estarán enfocadas a conocer de manera general la conducta cumplidora por parte de las empleadas en aspectos como:

- Asistencia y horario.
- Dominio de funciones.
- Aplicación de formación al puesto.
- Relaciones con equipo.
- Aporte al entorno laboral.
- Comunicación de problemas y dudas.
- Contribución a objetivos.
- Quejas de clientes.
- Quejas de compañeras.

El cuestionario desarrollado lo podemos encontrar en el Anexo II. Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio.



180°. Evaluación por pares o Evaluación entre compañeras. Mitad del ciclo

Siguiendo el esquema adjunto en el inicio de este apartado de proceso de evaluación, pero en sentido contrario a las agujas del reloj, el tercer paso será la evaluación por pares o entre compañeros.

Se ha creado un cuestionario que recoge 10 preguntas, dichas preguntas serán contestadas por cada miembro del equipo con respecto a cada compañera (1 cuestionario de cada compañera y por cada compañera).

Las respuestas vendrán dadas marcando con una "X" la puntuación que se considere más acertada para cada conducta o actitud, y teniendo en cuenta la aptitud de cada compañera ante las cuestiones que se plantean. Las preguntas se responden puntuando de 1 a 5, siendo 1 muy bajo, 2, bajo, 3 normal, 4 alto, 5 muy alto.

Una vez realizado el cuestionario, se sumará el resultado de la puntuación y según el total obtenido, se analizarán los resultados de forma diferente (se podrá ver desarrollado en el apartado análisis de resultados).

Antes de realizar el cuestionario por cada trabajadora, se recomienda que sean lo más objetivas posible a la hora de realizar dicho cuestionario pues de ello depende que los resultados brinden la información necesaria para poder tomar las medidas oportunas.

Habitualmente cada trabajadora realiza sus funciones o desempeña su trabajo en un turno, es decir, en cada turno hay una sola trabajadora en el comercio, pero hay temporadas en campañas especiales a lo largo del año en las que comparten turno y horas de trabajo conjuntas, llegando a estar incluso el equipo completo por ejemplo en la campaña de venta de la semana de Los Reyes Magos, que es la más fuerte del año por lo que pueden observar perfectamente el desempeño realizado por sus compañeras. En la jornada habitual las trabajadoras coinciden en los cambios de turno, donde deben tener una pequeña reunión por si quedan asuntos pendientes de la trabajadora saliente que deban ser resueltos por la trabajadora entrante. Consideramos este cuestionario muy relevante por el motivo de coincidencia en turnos antes mencionado, pero también es cierto que será necesario que se dejen a parte rencillas internas en las respuestas porque podrían ensuciar los resultados y dejarían de ser valorables, esto depende en gran medida de la objetividad que les solicitamos inicialmente a las trabajadoras.



Los elementos que se ha considerado oportuno evaluar en este cuestionario han sido los siguientes:

- Calidad del trabajo que se realiza.
- Responsabilidad al realizar el trabajo.
- Compromiso con la empresa.
- Iniciativa ante problemas que pueden presentarse y manera de afrontarlos.
- Relaciones con equipo de trabajo.
- Conocimiento del trabajo.
- Colaboración con compañeros en labores pospuestas.
- Atención y servicio al cliente.
- Tiempo de realización de ventas.
- Confiabilidad y seguridad en la venta.

El cuestionario completo lo podemos ver desarrollado en el ANEXO III. Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras.

270º. Evaluación por miembros de equipo de ventas sobre el gerente

El cuarto tipo de evaluación que presentamos al equipo de ventas es un cuestionario de 10 preguntas (respuestas SI/NO) que deberán cumplimentar cada miembro del equipo en el que evaluarán individualmente la figura de su superior.

Estas preguntas versan sobre:

- Comunicación con empleadas.
- Liderazgo.
- Resolución de conflictos.
- Potenciación de autonomía.
- Libertad de expresión.
- Cercanía.
- Autoritarismo.
- Permisividad.
- Comunicación de tareas.
- Libertad de acción.



Se solicita en la entrevista previa a la realización del cuestionario que las empleadas no tengan miedo a contestar y dar las respuestas que consideren según su criterio porque será la manera de poder cambiar determinados aspectos que puedan necesitar una mejora. Les pedimos claramente que sean objetivas, y claras porque a veces este tipo de cuestionarios al realizar evaluaciones de desempeños en muchas empresas a los empleados les da la sensación de que si no contestan dando las mejores respuestas sobre su jefe o superior podría generar consecuencias o represalias negativas para ellos con respecto a su puesto de trabajo.

El cuestionario se puede ver desarrollado en el ANEXO IV. Evaluación del desempeño del gerente del comercio por el equipo de ventas.

**360°. Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas.
Ciclo completo**

Por último y completando los 360° con el fin de dar una visión global y total a este proceso de evaluación, nos desplazamos al centro de trabajo en los tres turnos de las trabajadoras, y seleccionamos a 3 clientes en cada turno que responderán a un breve cuestionario sobre el trabajo realizado por la trabajadora y observado por ellos en el momento de la compra. No seleccionamos a clientes que solo entran en la tienda a observar los productos, aunque estén un periodo de tiempo adecuado y les hayan asesorado las trabajadoras, sino a clientes que observamos permanecen un periodo de tiempo más largo y requieren del asesoramiento y guía de la trabajadora en cuestión en todo el proceso de muestra, comparativa de productos y venta propiamente dicha.

El cuestionario planteado en este caso es breve porque si bien, los clientes se prestan amablemente a ayudarnos en el proceso, no es conveniente que se vean abrumados con demasiadas preguntas para que sus respuestas sean acertadas. Añadido a lo anterior tenemos en cuenta que el periodo de tiempo que tienen para analizar el trabajo no es demasiado extenso y ante muchas preguntas sus respuestas podrían divagar en exceso de la realidad.



En el cuestionario a clientes se plantean 5 preguntas encaminadas a clarificar si el trabajo de cada empleada es el adecuado en el trato de cara al cliente. Son preguntas en las que deberán responder los clientes marcando con una X la respuesta que les parezca correcta en su caso eligiendo entre INADECUADO/ADECUADO.

Estas preguntas están enfocadas a saber:

- Cómo ha sido la experiencia de compra con el vendedor (con este aspecto veremos la satisfacción que genera el en cliente el trato recibido por parte de la empleada),
- Profesionalidad (veremos si la empleada tiene un buen perfil de vendedora como se busca al seleccionarlas y contratarlas),
- Calidad (podremos saber si se da un servicio adecuado a los estándares establecidos),
- Comprensión de las necesidades del cliente para ofrecer el producto adecuado (nos ayuda a determinar la capacidad de comprensión y de reacción ante cualquier petición del cliente),
- Tiempo (en el sector retail o venta al detalle como es el caso, es fundamental que la venta sea guiada pero ligera).

Este cuestionario lo podemos ver desarrollado en el ANEXO V. Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas.

Una vez cumplimentados los cuestionarios, se procederá a trasladar los resultados al apartado denominado “Análisis de resultados”.

Tenemos que exponer que antes de trasladar al equipo de ventas y al gerente, estos cuestionarios les hacemos una breve entrevista para dejarles que desarrollen su opinión sobre la empresa, situación actual, problemas observados, la marca, relaciones con equipo, etc. En esta entrevista previa además aprovechamos para conocer en profundidad las funciones que conlleva la realización de cada puesto, las dinámicas de trabajo que llevan a cabo en el día a día, así como los estándares exigidos por la empresa y por la marca a este respecto. Estas entrevistas y cuestionarios que son el primer paso de esta Evaluación del desempeño se les explica claramente que son el impulso para poder situar este TFG en la situación más real posible a la hora de aportar



soluciones precisas a la empresa para mejorar la cohesión del equipo y la empresa en general y que ello haga que mejoren en otros aspectos como las ventas.

Todos los cuestionarios estarán firmados por el evaluador, y a excepción del cuestionario de los clientes, estarán firmados también por la persona que lo cumplimenta. En los cuestionarios que se cumplimentan sobre otra compañera, figurarán tanto el nombre de la compañera que rellena como el de la compañera a la que se evalúa. En todos los casos se fecharán.

Análisis de resultados

La evaluación del desempeño se ha desarrollado en el comercio recogido en este TFG situado en la localidad madrileña de Majadahonda para un equipo de ventas formado por 3 mujeres entre 43 y 49 años y la figura de gerente también mujer de 39 años.

Aunque en el sector del comercio la rotación de los equipos de personal es bastante alta, en este caso es un equipo bastante fijo ya que las personas llevan en la empresa 4 años, 2 años y 8 meses. Este punto hace que conozcan la empresa y las condiciones que se presentan en ella, en su puesto y en las relaciones con el equipo bastante bien para haber realizado con alto conocimiento estos cuestionarios.

Se incluyen varios gráficos con las respuestas obtenidas lo largo del desarrollo de este apartado y el resto se incluyen en los Anexos VI-VIII.

Habiendo realizado los cuestionarios y entrevistas tanto con el equipo de ventas como con el gerente procedemos a analizar los resultados de los 5 tipos de cuestionarios.

Análisis de resultados de Auto Evaluación por cada empleada

Del primer cuestionario realizado al equipo de ventas tenemos que dividir los resultados en dos bloques según los elementos evaluados:

- Compromiso: Se han obtenido un 90% de resultados positivos y un 10% de resultados negativos.
- Satisfacción: Se han obtenido un 80% de resultados positivos y un 20% de resultados negativos.



Consideramos los resultados correctos en general pues se supera en ambos bloques la barrera establecida del 50% como mínimo en resultados positivos. Aun considerando los resultados correctos a nivel general, tenemos que revisar las respuestas de ambos bloques que han generado respuesta negativa.

Las respuestas del bloque del compromiso nos llevan a observar que hay problemas relativos a la falta de comunicación. Se ha observado respuesta negativa en la siguiente pregunta: ¿Sabes lo que la empresa espera de ti a la hora de alcanzar los objetivos? Creemos que, con una mayor comunicación de los planes semanales, mensuales de los objetivos esperados se podría terminar con esta negativa. El equipo de ventas sabe que tiene que hacer su trabajo, pero por lo que nos manifiestan en las entrevistas es que no saben cómo pueden mejorar en su día a día para llegar a alcanzar los objetivos.

Para poder llegar a mejorar es por lo que se ofrecerán medidas desarrolladas en más ámbitos de la empresa en el apartado: “Medidas propuestas para implementar en la empresa”.

Las respuestas del bloque de la satisfacción nos llevan a ver la necesidad de reforzar la comunicación a nivel de gerencia con cada trabajador y también a impulsar una mejora de la confianza en la comunicación de las trabajadoras con la empresa ya que las preguntas en la que coinciden tener problema es la siguientes:

- ¿Aportas soluciones cuando se da algún conflicto?
- En caso de algún problema en el equipo ¿La empresa aporta soluciones válidas para solucionarlo?,

También observamos la necesidad de mejorar el sistema retributivo o de mejora de cobro de bonus al llegar a los objetivos mensuales marcados por la empresa, al observar respuesta negativa en este aspecto en la pregunta: ¿Piensas que tu salario es adecuado al trabajo que realizas? Por lo anterior se propondrán medidas para conseguir una mayor satisfacción de todo el equipo económicamente hablando.

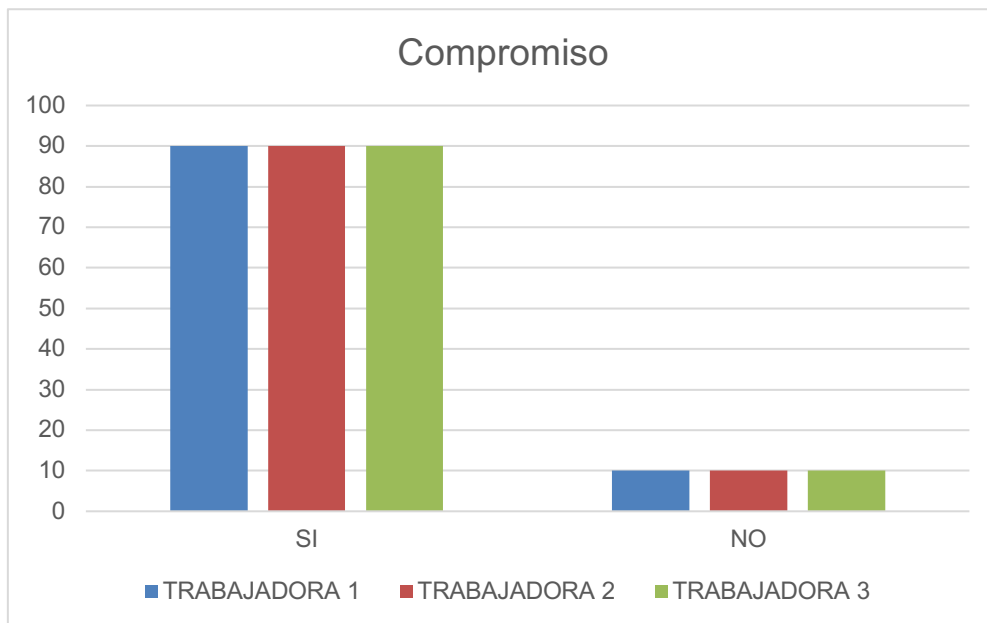


Gráfico de resultados obtenidos referido al cuestionario Anexo I. Auto evaluación del desempeño por cada miembro del equipo de ventas. Bloque 1: Compromiso. Gráfico elaboración propia

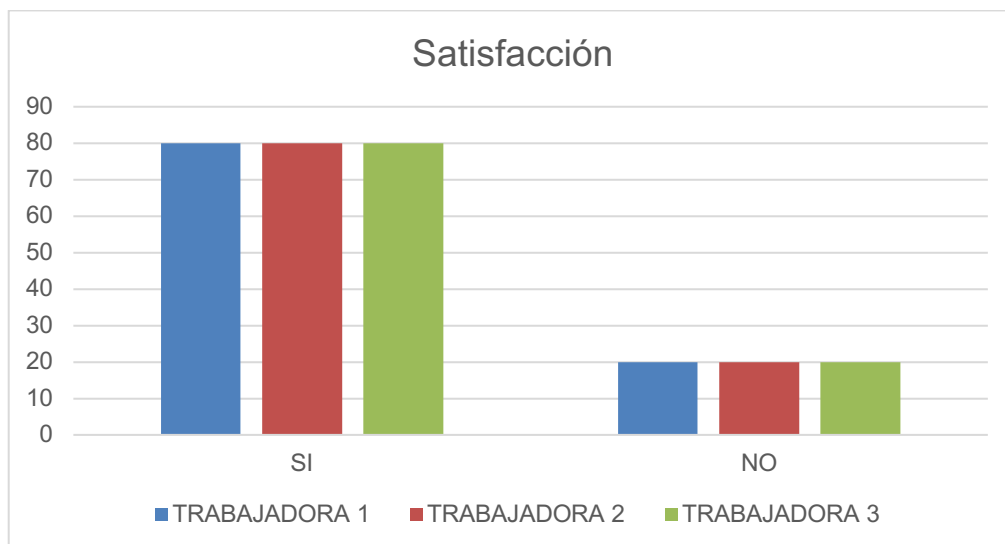


Gráfico de resultados obtenidos en referido al cuestionario Anexo I. Auto evaluación del desempeño por cada miembro del equipo de ventas. Bloque 2: Satisfacción. Gráfico elaboración propia



90°. Análisis resultados Evaluación por gerente de cada miembro del equipo de ventas

En el segundo cuestionario relativo a la visión del gerente sobre cada uno de los miembros del equipo hemos podido rescatar los siguientes resultados de las 10 preguntas:

- 80% respuestas afirmativas.
- 20% de respuestas negativas.

Consideramos los resultados correctos en general pues se supera la barrera establecida del 50% como mínimo en resultados positivos.

Adentrándonos en las respuestas negativas, han venido dadas por estas 2 preguntas concretas: ¿Comunica adecuadamente cualquier duda que tenga a la hora de realizar su trabajo? Según lo que nos traslada el gerente algunas dudas relativas a la nómina o el salario en ocasiones generan problema de comunicación pues algunos miembros del equipo les cuesta más trabajo preguntar por estos temas por que en algunos casos les da “vergüenza” hacerlo. Y ¿Ha existido queja por parte de algún compañero sobre su forma de trabajar? En este caso en la entrevista realizada al gerente nos comunica que no es habitual, pero en momentos puntuales si recibe comentarios de unos miembros del equipo por el trabajo realizado o dejado de realizar por otros compañeros.

Para intentar mejorar estos problemas volvemos a plantear como medida una mejora de la comunicación entre la gerencia y el equipo de ventas que se desarrollará en el apartado de medidas a implementar.

Sobretudo recomendamos a la empresa una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, que, al hablar con el equipo de ventas para trasladarles dichas conclusiones, no deben solo centrarse en los aspectos negativos, sino que tienen que hablar de todo lo positivo observado para afianzar el compromiso del equipo con la empresa, pero también para que sientan que su labor es importante dentro de la plantilla.

Adjuntamos Gráfico de resultados obtenidos en Anexo VI referido al cuestionario Anexo II. Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio.



180°. Análisis resultados Evaluación por pares o entre compañeras miembros del equipo

Este tercer cuestionario, hemos de decir claramente que ha sido el más complicado de realizar y de analizar porque además de ser el más numeroso en cuanto a personas que lo han realizado, aporta muchos más datos a analizar que el resto de cuestionarios y la combinación de todos los datos es más compleja.

Para poder proceder a analizar los datos de los cuestionarios nombraremos a las trabajadoras como Trabajadora 1, Trabajadora 2 y Trabajadora 3 (en adelante T1, T2 y T3, respectivamente). Se les da el nombre según su fecha de incorporación a la empresa siendo T1 la persona que más tiempo lleva incorporada y T3 la que menos. Siguiendo las premisas de la Ley de Protección de Datos, no vamos a aportar datos personales en ningún caso.

Las respuestas que las trabajadoras del equipo de ventas debían aportar sobre sus compañeras tenían que estar entre el 1 y el 5, siendo 1 muy bajo, 2, bajo, 3 normal, 4 alto, 5 muy alto. Por lo tanto, lo que hemos conseguido ha sido una puntuación final de cada cuestionario realizado que se suma al resultado obtenido por la valoración de cada compañera con respecto de esta trabajadora.

Establecemos los siguientes rangos para poder analizar dichos resultados:

- Rango bajo: de 30 a 60 puntos. En este rango determinamos que el trabajo realizado tiene deficiencias, no ha sido adecuado. Si existen trabajadoras en este rango de puntuación habrá que analizar punto por punto con la empresa y la trabajadora como es su trabajo y la veracidad de las respuestas dadas por sus compañeras. Habría que reforzar las debilidades que se reflejen y que sean reales.
- Rango normal: de 60 a 120 puntos. Este es el mayor rango y el considerado dentro de la normalidad, lógicamente la trabajadora que esté más cerca del 120 tiene mayores aptitudes y conocimiento del puesto. Si existen trabajadoras que estén en este tramo se tomarán medidas, pero para intentar como objetivo que las trabajadoras lleguen al siguiente tramo.



- Rango alto: de 120 a 150 puntos. Este es el tramo en el que consideramos que las trabajadoras son excelentes. Si existen trabajadoras en este tramo, se tomarían medidas para potenciar todas sus fortalezas y que lleguen al máximo nivel de excelencia en su trabajo.

Una vez tenemos claros los rangos y observando los resultados, vemos claramente que todas las trabajadoras están en el rango intermedio o normal. A continuación, desarrollaremos la puntuación obtenida por cada trabajadora (recordamos que dicha puntuación viene dada por la suma de totales de los cuestionarios de las otras dos compañeras del equipo de ventas) y analizaremos de cada una donde han recibido la puntuación más baja y la más alta, para poder de ese modo saber dónde podemos encontrar algún tipo de debilidad o problema a mejorar y las fortalezas que sus compañeras ven en el día a día de la trabajadora evaluada. Las Puntuaciones desarrolladas son:

- T1. Ha obtenido 82 puntos en la evaluación. Esta trabajadora es la de mayor antigüedad en la empresa. Ha obtenido la mayor valoración llegando al 5 (muy alto) en 3 de las 10 preguntas respondidas por parte de sus compañeras. Dichas preguntas ha sido las relacionadas con calidad de su trabajo siguiendo los estándares de la marca y la empresa, compromiso con la empresa y su filosofía y por último gran iniciativa para resolver problemas.

Siendo la trabajadora que más tiempo lleva en la empresa (desde el primer día que el comercio abrió sus puertas en junio 2018), entendemos que su nivel de compromiso es alto pero que sus propias compañeras lo vean y lo valoren es algo muy bueno pues ayuda a que todo el equipo pueda tener y crear ese mismo sentimiento. También pensamos que la primera pregunta encaminada a observar la calidad del trabajo, viene dada por esa misma experiencia que tiene la empleada, pero del mismo modo hay que dejar claro que la gerente al hablarnos del perfil de cada empleada, en este caso nos ha trasladado en todo momento su nivel de eficacia y responsabilidad para con su trabajo y con la empresa. La última pregunta con mayor puntuación que tenemos que analizar es sobre la iniciativa para resolver los problemas que se plantean, lógicamente la experiencia que comentábamos añadida a la eficacia que nos trasladó la



gerente, son dos factores que hacen muy posible que esta trabajadora resuelva cualquier problema sin género de dudas.

En la parte negativa de esta trabajadora encontramos que ha recibido 2 puntos por parte de una compañera en la pregunta 5 que habla sobre si su relación con los miembros del equipo es adecuada. También por parte del gerente sabemos que entre estas dos trabajadoras la relación no es la más fluida. Por ello implementaremos medidas para mejorar esta relación.

Como última parte del análisis de esta trabajadora diremos que aun siendo la que mayor puntuación ha obtenido, tiene mucho margen de mejora para conseguir la excelencia. Trataremos de implementar medidas para que pueda conseguirlo. Pero creemos que ya solo el hecho de trasladarle los resultados positivos del cuestionario y decirle hasta dónde puede llegar, le hará mejorar todo lo posible en corto-medio plazo.

- T2. Ha obtenido 74 puntos en la evaluación. Esta trabajadora es la segunda en antigüedad en la empresa, lo que le da igual que a T1 un nivel alto de experiencia. Con esta puntuación consideremos que su trabajo está dentro del rango de la normalidad para esta Evaluación por pares o entre compañeras. En este caso solo ha obtenido la máxima puntuación en una pregunta por parte de sus dos compañeras, referida tal pregunta al nivel de compromiso con la empresa.

Al igual que el caso de T1, creemos que este es un punto muy a favor de la empresa pues ambas trabajadoras se ven observadas por sus compañeras como comprometidas con la empresa y su filosofía.

Por el contrario, la menor puntuación obtenida por T2 (al igual que T1) en la pregunta 5 sobre si sus relaciones con los miembros del equipo son las adecuadas. Han sido ambas trabajadoras quienes se han dado 2 puntos como respuesta indicando que la relación es baja. Por lo tanto, ya sabemos con ambas respuestas además de con la entrevista a la gerente donde está el problema real, pues es entre ambas trabajadoras, hecho por el cual se marcarán medidas en el apartado de Medidas a implementar para poder mejorar esta situación.

Siguiendo lo marcado para T1 observamos que hasta 150 puntos posibles hay mucho margen de mejora en la realización de sus funciones, relación con equipo, etc. Por lo anterior, además de pensar que la comunicación de resultados será



un aliciente para esta mejora, también se implementarán medidas para que esta mejora efectiva se produzca.

- T3. Ha obtenido 72 puntos en la evaluación. En el caso de T3, sabiendo que es la trabajadora que menos tiempo lleva en la empresa, y haciendo también referencia a que es la trabajadora con menor número de horas en su turno (hace 9 horas semanales y cubre festivos, vacaciones y días libres de las otras dos compañeras), el resultado de 72 puntos está también dentro del rango de la normalidad. Al igual que en las dos trabajadoras anteriores, ha llegado a obtener la máxima puntuación en la pregunta 3 sobre el compromiso con la empresa y su filosofía, por ello pensamos que en ese punto concreto la empresa está marcando una visión y unos valores adecuados que están calando hondo en su equipo humano. La parte negativa en esta trabajadora la vemos en las respuestas en las que ha obtenido 2 puntos, que en este caso está en la pregunta 4 sobre iniciativa para resolver los problemas. Pensamos y siguiendo lo que hemos comentado con la gerente, que esta puntuación en este aspecto concreto es debida a la menor experiencia con respecto a sus compañeras, y que se corregirá cuando tenga un mayor rodaje en el trabajo. Por ello de momento no se marcarán medidas para corregirlo.

Al igual que en los dos casos anteriores de T1 y T2, estableceremos medidas para que su margen de mejora se vea ampliado y pueda llegar a la excelencia como trabajadora y lograr que sus compañeras de equipo la vean también de ese modo.

Adjuntamos Gráfico de resultados obtenidos en Anexo VII referido al cuestionario Anexo III. Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras.

270º. Análisis resultados Evaluación de cada miembro del equipo de ventas al gerente



En cuanto al cuarto cuestionario, es el realizado por cada miembro del equipo para evaluar el trabajo y las competencias del gerente de la empresa los resultados arrojados por las 10 preguntas han sido:

- 90% de respuestas afirmativas.
- 10% de respuestas negativas.

Consideramos los resultados correctos en general pues se supera la barrera establecida del 50% como mínimo en resultados positivos.

La pregunta que ha tenido como respuesta negativa, ha sido: ¿Piensas que tu jefe/a es permisivo/a con determinadas conductas de compañeros/as? La respuesta obtenida es la esperada para el buen funcionamiento de la empresa y el equipo, por lo tanto, de este apartado no estableceremos medidas a implementar que sean correctoras de una determinada mala situación, pero si recomendaremos medidas encaminadas a un buen liderazgo y motivación del equipo por parte del gerente.

Adjuntamos Gráfico de resultados obtenidos en Anexo VIII referido al Anexo IV. Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro del equipo de ventas.

360°. Análisis resultados Evaluación por clientes a cada miembro del equipo de ventas

Para el análisis de este último cuestionario que han rellenado clientes, recordamos que han sido 3 clientes en los 3 diferentes turnos en los cuales estaban trabajando las empleadas. Estos clientes fueron escogidos al azar, y el único requisito que tuvimos en cuenta para la elección fue que hicieran compra real en la tienda para experimentar de cerca el trato con la vendedora, su profesionalidad, atención y capacidad de resolución. Nos desplazamos al comercio en 3 días diferentes para coincidir con los 3 turnos, y siempre en las horas de mayores ventas que nos indicaron desde el equipo de ventas y la gerencia, de ese modo fue algo relativamente rápido poder encontrar 3 clientes en cada turno.



En este presente análisis también denominaremos a las trabajadoras como T1, T2 y T3.

Los resultados arrojados para los cuestionarios realizados para T1 y T2 por los 3 clientes en cada turno nos dan un 100% de resultados positivos, es decir, los clientes que nos respondieron encontraron que tanto la experiencia de compra, la profesionalidad, la calidad del servicio, la comprensión de las necesidades del cliente y el tiempo de la venta fueron las adecuadas. A este respecto no se tienen que marcar medidas.

Ahora bien, al analizar los datos de T3, pudimos ver que los tres clientes le dieron resultados positivos en 4 de las 5 preguntas, pero hubo una pregunta en la que dos clientes le dieron resultado negativo. La pregunta en cuestión fue la pregunta 5 relativa a tiempo de compra, específicamente la pregunta es ¿El tiempo de compra ha sido el esperado? Al analizar estos dos resultados comprendemos que al ser T3 la trabajadora que menos tiempo lleva en la empresa, puede ser este el motivo por el cual aún no tiene la suficiente agilidad en la venta. De todos modos, es un problema fácilmente subsanable para el que se propondrán medidas oportunas dentro de la formación.

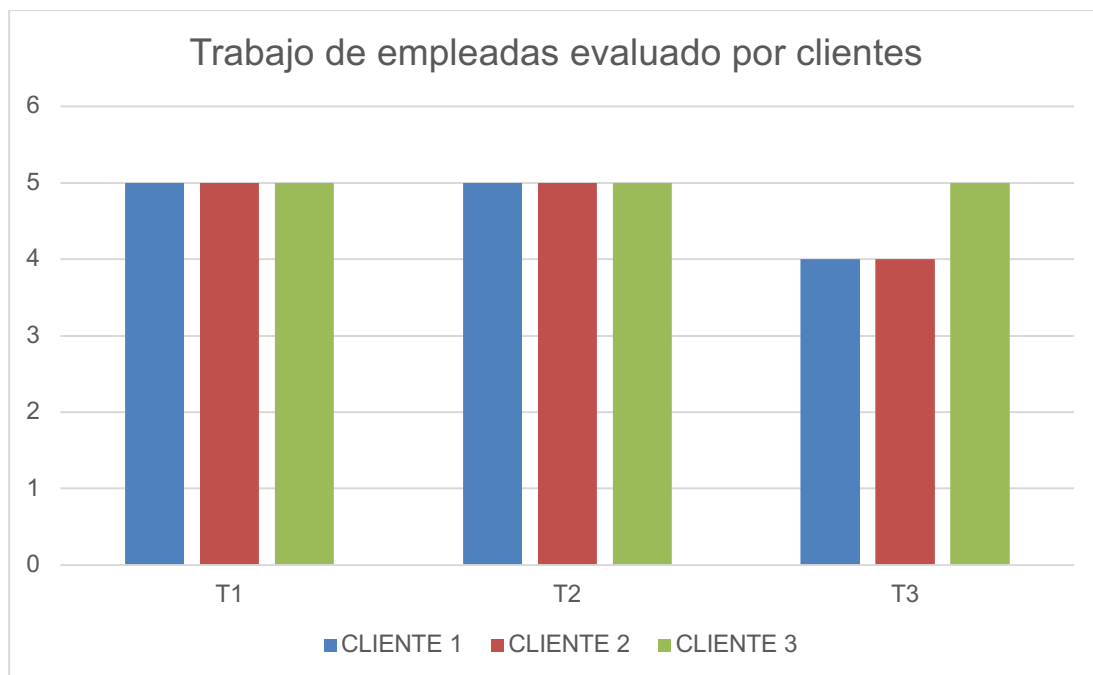


Gráfico de resultados obtenidos referido al cuestionario Anexo V. 360º Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas. Gráfico elaboración propia



Finalizando este apartado, comentamos que tras la entrevista realizada tanto a cada persona del equipo de ventas como a la persona que es gerente del comercio, hemos detectado falta de respaldo de la marca de la franquicia en cuanto a herramientas para potenciar mejorar el perfil de ventas. Por ello, también se propondrán medidas encaminadas a renovar la formación en técnicas de ventas de las empleadas además de formación en marketing para potenciar la venta con más campañas por parte del gerente del comercio, aunque en la actualidad ya realiza las campañas de marketing con las herramientas que ha potenciado personalmente, consideramos que no son suficientes y que hay mucho potencial para poder mejorar.



Conclusiones

Tras la realización de esta evaluación del desempeño llegamos a la conclusión de que en la actualidad las medidas implementadas por la empresa no son todo lo eficientes que deberían ser para llegar a conseguir el objetivo principal de este TFG que es potenciar el nivel de ventas, desarrollando una estrategia basada en los recursos humanos que intente minimizar los daños causados por los motivos expuestos en la introducción tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Para poder garantizar una adecuada evaluación establecemos como válido que la revisión de esta evaluación del desempeño realizada se debería actualizar cada 12 meses.

Con este TFG lo que se ha buscado es una mayor eficiencia en el equipo de ventas y una mejor conexión de la empresa con los trabajadores. Podemos decir que la empresa debe tener en cuenta que su equipo humano es lo más importante, es prioritario que estén satisfechos y se sientan comprometidos porque de ello se deriva que hagan la tienda más productiva y competitiva para como mínimo mejorar las ventas un 10% con respecto al año anterior, pero como fin último para llegar a ser la mejor tienda en el ranking a nivel nacional de la marca.

Antes de aportar las soluciones que hemos observado serían necesarias después de realizar toda la evaluación completa podemos concluir diciendo que este Trabajo de Final de Grado podría llevar a hacer un trabajo ampliado con posterioridad ya fuera Trabajo de Final de Master o Tesis Doctoral en el que se puedan analizar las diferentes mejoras propuestas en estas conclusiones e incluso una Evaluación de desempeño a nivel nacional para poder potenciar todas las tiendas de la marca, pudiendo trasladar a la propia marca los déficits existentes en sus políticas con las franquicias y tiendas propias de la marca para poder mejorar todos en conjunto y no solo desde un pequeño comercio que intenta salir adelante con lo que puede manejar sin más ayuda que el trabajo de todo su equipo.

Por lo anterior proponemos a continuación una batería de medidas encaminadas a poder conseguir este objetivo principal y que se deberán implementar en el negocio por parte de la empresa en los próximos 6-12 meses. Además de las medidas que vamos a



comunicar a la empresa para que sean implementadas, debemos considerar que, para el sector del comercio, y en el caso concreto de esta joyería con un equipo de trabajo pequeño hay que realizar a medio plazo una evaluación que recoja más elementos de información que garanticen mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades existentes en torno a las trabajadoras. Creemos que ampliando más la información podríamos mejorar mucho el rendimiento individual de cada miembro del equipo. Además, también consideramos que se podría intervenir en una mejora por parte de la empresa en la toma de decisiones para mejorar el día a día del equipo y del comercio.

Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al equipo de ventas

Formación

Actualmente la formación que han recibido en el equipo de ventas es la formación inicial que les proporcionó la marca de la franquicia antes de que iniciaran la actividad en la empresa. Como ya habíamos comentado esta formación consiste en técnicas de venta (básicas de venta, guiada o personalizada, cruzada para vender varios productos derivados del solicitado por el cliente), productos (tipos de piezas, materiales, metales, piedras naturales y sintéticas, tallado, engaste), cuidado y mantenimiento de las piezas y técnicas de grabado de piezas en tienda (existe máquina destinada a tal fin).

Consideramos que dicha formación es completa, pero teniendo en cuenta que las personas que están actualmente en el equipo llevan 4 años, 2 años y 8 meses trabajando, se debería realizar un reciclaje en dicho ámbito al menos en el caso de las personas que llevan 4 y 2 años.

Probablemente desde la marca se han introducido nuevos materiales, piedras, productos etc., que deben ser conocidos por la vendedora al instante de entrar en tienda para poder ofrecerlos con la mayor seguridad posible a los clientes. Proponemos a la empresa que inste a la marca a renovar esta formación anualmente y que además implementen cursos también renovando la formación en técnicas de venta pues hay determinados aspectos que las vendedoras pueden obviar, u olvidar con el tiempo y por ello, pueden perder ventas por no saber cómo realizarlas adecuadamente.



Teniendo en cuenta que la formación en las empresas es un factor muy importante porque consigue mejorar la eficiencia en el puesto de trabajo para quien la recibe, y sabiendo que se producen cambios en los procesos, en el sector retail en cuanto a la dinámica de compra-venta, es por lo que hemos considerado oportuno que haya que brindar mayor formación a las trabajadoras, además de ser básico para el conocimiento del puesto y mejora de las capacidades para desempeñarlo.

Si la marca no proporcionara esta formación recomendamos a la empresa que invierta en formación para su equipo de ventas pues esto mejorará la competitividad de su equipo de ventas frente a los equipos de ventas de las otras 50 tiendas a nivel nacional,

Informamos a la gerente que en cuanto al coste de la formación si tuviera que asumirlo la empresa existen entidades cuyos cursos de formación están financiados a través de la Fundación Tripartita y ello quiere decir que serían bonificados para la empresa y por lo tanto no tendrían coste que asumir ya que inicialmente lo pagarían, pero la Seguridad Social se lo descontaría del coste de los Seguros Sociales que debe pagar la empresa por los trabajadores al mes siguiente de realizar la formación. Por lo tanto, al dejar de pagar ese importe que se descuenta de los seguros sociales el curso realizado es gratuito. Si bien es cierto que, en pequeñas empresas como esta, la cuota anual ronda los 420€ y creo que sería suficiente para asumir formación para 3 trabajadoras e incluso para algún curso de especialización para la gerente.

Para mitigar los resultados negativos recibidos por la Trabajadora 3 en las evaluaciones realizadas por sus compañeras y los clientes, en aspectos como la iniciativa a la hora de resolver problemas y el tiempo efectivo de realización de la venta, pensamos que cuando vaya adquiriendo más experiencia podrá resolver ella misma estos problemas pero para hacer efectivo este cambio a corto plazo proponemos a la empresa una formación práctica que será impartida por la Trabajadora 1 que más tiempo lleva en la empresa y es quien tiene mayor conocimiento. La Trabajadora 3 deberá hacer un listado con todas las tareas que le generen problemas para ser resueltos en el día a día, además de hacer un pequeño análisis del retraso que se produce en las ventas. Una vez realizado este análisis, acudirá al centro de trabajo en el turno de la Trabajadora 1 y resolverá personalmente todas las dudas que tenga, además de estar en el centro las horas necesarias para mejorar sus tiempos de ventas. Con la ayuda y asesoramiento



de la Trabajadora 1 podrá encontrar los límites o errores posibles que tuviera o estuviera cometiendo. Pensamos que ninguna trabajadora en este comercio conoce los procesos mejor que la Trabajadora 1 y es por ello que la proponemos a la empresa como el medio para solucionar estos resultados negativos obtenidos por la Trabajadora 3.

Sistema retributivo por objetivos tanto individuales como grupales

Si bien con este TFG no pretendemos cambiar la política retributiva de la empresa por completo vamos a reflejar los cambios propuestos a la empresa siguiendo su estela actual en el ámbito de los bonus por consecución de objetivos en ventas mensuales.

La retribución fija de las empleadas que forman parte del equipo de ventas viene establecida por el convenio colectivo de referencia que en este caso es el Convenio Colectivo de Comercio Vario de la Comunidad de Madrid, según su categoría y horas trabajadas. Anualmente se recalcula y se realizan por parte de la empresa las subidas correspondientes según el Índice de Precios al Consumo (IPC).

En ningún momento las empleadas han manifestado malestar alguno derivado de su salario y tienen la certeza de poder hablar con transparencia de este tema con la gerente porque así mismo se lo traslada ella.

En cuanto a la retribución variable actual en la empresa existe un sistema de bonificación del salario de las trabajadoras calculado en base a las ventas de los últimos 5 años. Este sistema fija la cifra de ventas mensuales a las que deben llegar aumentando en un 10% las ventas del mes con respecto al mismo mes del año anterior y si el equipo de ventas de manera grupal con sus logros individuales consigue llegar a la cifra fijada por la gerencia, entonces en su nómina del mes siguiente se incluye un bonus. Actualmente el bonus que se incluye es del 2% sobre las ventas del mes (IVA incluido) que se reparte según el porcentaje de ventas que haya conseguido cada trabajadora. La empresa nos comenta que este es el sistema más justo que encontraron pues, aunque dos de las trabajadoras trabajan el mismo número de horas (36 horas), la tercera trabajadora solo trabaja 9 horas y si hubieran optado solo por un sistema de



objetivos individuales en el cual solo cobrara bonus la persona que consiguiera llegar a un objetivo habría compañeros que nunca llegarían a dicho objetivo.

El pensamiento de la empresa además es que ese sistema individual generaría problemas de competitividad negativa y me trasladan que este sistema de objetivos en grupo ayuda a la cohesión del equipo, aunque en algunas empresas pueda hacer que haya trabajadores que tengan la sensación de hacer más trabajo que otros, este no parece ser el caso.

La medida que proponemos a la empresa para mejorar este sistema y que con ello mejore la satisfacción del equipo de ventas y por ende las ventas en la empresa sería un sistema de incentivos en tres tramos. Este sistema consiste en establecer el mismo objetivo mensual que se viene estableciendo por parte de la gerencia que supone un primer tramo en el que se mantiene el mismo objetivo del 2% sobre las ventas del mes. Después la gerencia debería establecer un segundo objetivo del 2,5% sobre las ventas del mes, aumentando la cantidad que deben llegar a vender (en este caso sería la propia empresa la que debería calcular la cantidad para poder asumir el 0,5% añadido de bonus). Por último, habría que establecer un tercer tramo para poder asumir un objetivo del 3% (como en el segundo tramo, sería la empresa la que según sus cálculos determinara la cantidad adecuada para poder asumir ese %).

Este aspecto del sistema retributivo contribuye a intentar alcanzar en parte el objetivo principal del este TFG reflejado en la introducción pues alienta a las trabajadoras a conseguir mayores ventas, en este caso basándolo solo en su rendimiento y productividad.

Comunicación canal ascendente: equipo de ventas a gerente

Este aspecto lo vamos a reflejar desde el lado de las empleadas y después desde el ámbito de la gerencia. En ambos casos la comunicación debe ser asertiva pues este estilo de comunicación en cualquier dirección hace que se dé el respeto entre las partes.

Manteniendo una comunicación asertiva por parte de todos los miembros del equipo se mejora la comunicación en sí, se disminuye el mal ambiente de trabajo y el estrés además de aumentar la confianza en cada miembro del equipo y por supuesto aumentar el nivel de autoestima.



Se debe intentar mejorar el ámbito de la comunicación para que las trabajadoras no teman expresar sus necesidades y hablen de manera abierta o pregunten claramente cualquier duda que les pueda surgir.

En este caso habiendo detectado un problema en algunas comunicaciones que no se dan desde trabajadoras a la empresa, la propuesta que hacemos es que la empresa debe tener como mínimo una reunión mensual con cada trabajadora para concretar, aclarar y mejorar aspectos que les puedan preocupar de su puesto, así como considerar este momento el adecuado para que expresen mejoras que puedan aportar al proceso de trabajo, al comercio, a las ventas o a cualquier otro aspecto que consideren su opinión adecuada para mejorar.

Mejorar relaciones internas equipo de ventas

Las buenas relaciones entre un equipo de trabajo afectan positivamente tanto al ambiente laboral en general, como a la satisfacción personal de cada trabajadora además de ser un elemento básico para que mejoren las ventas. Pensamos que sin un equipo de trabajo cohesionado y que tenga buena relación, las ventas indudablemente se ven afectadas porque quien tiene que vender no está satisfecho con el entorno en el que trabaja, y realiza sus funciones con diligencia, pero no con las mismas ganas de hacerlo todo bien al 100%. Es fundamental tener buena relación con tus compañeros/as de trabajo, pues ello redundará invariablemente en una mejora del compromiso y la motivación por parte de todo el equipo.

Se realiza este apartado de mejora de relaciones internas, debido a las respuestas obtenidas en la Evaluación entre pares o evaluación entre compañeras en las que las Trabajadoras 1 y 2, pude observar con dichos resultados que no tenían buena relación o una relación de calidad adecuada. Los problemas internos suelen venir dados porque haya demasiado individualismo de las trabajadoras, o porque surgen conflictos de intereses.

Como medidas para mejorar las relaciones internas proponemos:



- Con respecto a la gerente creemos que debe potenciar varios aspectos para que estas relaciones internas también se vean mejoradas. Dichos aspectos serían:
 - Dejar claro el equipo que los objetivos del equipo son comunes.
 - Debe fomentar lo máximo posible que todos los miembros del equipo se sientan integrados.
 - Debe reconocer el esfuerzo que realiza cada miembro del equipo pues esto les motiva también a mantener su nivel de rendimiento.
 - Debe incentivar la participación para que cada miembro del equipo sienta que su opinión se valora y que forma parte de un equipo en el que se escuchan sus ideas.
 - Debido a que estas dos trabajadoras coinciden en los cambios de turno y deben tener diariamente una pequeña reunión para realizar este cambio de turno donde deben comunicarse los problemas pendientes, reservas de piezas que se vayan a recoger en el siguiente turno, pedidos, etc. Creemos que es importante que la gerente acuda al comercio una vez a la semana en este cambio de turno para escuchar a las trabajadoras como conectan y si esta relación parece mejorar. De lo contrario si la relación no mejora, puede finalmente generar tensiones que desestabilicen el equipo de trabajo y por lo tanto la plantilla del comercio. En esta breve reunión también pueden aprovechar para escuchar ideas, propuestas de mejora, opiniones y sobretodo llegar a acuerdos sobre soluciones a los problemas que se den en el día a día (hablando de los problemas en el momento que se presentan, se evitará que se creen conflictos mayores con posterioridad por falta de comunicación).
 - Debería intentar incentivar la realización de actividades conjuntas fuera del centro de trabajo porque en muchas ocasiones es bueno potenciar las relaciones fuera de lo laboral pues ello hace crecer a las personas y formar equipos saludables.
 - También le sugiero a la empresa que, si tiene posibilidad (económicamente hablando) implemente un plan de añadir un día libre al fin de semana de libranza para cada trabajadora, denominado “Día de desconexión”, para potenciar su bienestar mental y en ese día les brinde la posibilidad de realizar alguna actividad como Yoga o meditación ya



que ello les puede ayudar a relajarse y ver su entorno como algo sano que deben cuidar y proteger. Si no les puede dar este “Día de desconexión”, puede brindarles estas actividades en su día libre.

- Con respecto a las trabajadoras creemos que deben potenciar:
 - o La inteligencia emocional, reconociendo el estado emocional de cada compañera porque los problemas personales que cada una tiene pueden afectar negativamente al desarrollo de su relación y si son capaces de ver que alguna compañera no está bien por problemas que tenga en su día a día y no por el trabajo, también serán capaces de empatizar con esa persona y tratar de tener un trato más cordial y adecuado a la situación.
 - o No deben dar por cerrado un problema sin antes haberlo preguntado o sin haber tratado de encontrar soluciones conjuntas a dicho problema, pues muchas veces en los entornos de trabajo surgen dudas o hechos negativos simples que se convierten en problemas graves por no afrontar a tiempo y comunicarse para solucionarlo.

Una vez implementadas todas estas acciones, si a medio plazo no han surtido efecto y el deterioro de la relación es mayor, existen programas para las empresas que ayudan a revertir estas situaciones, pero creemos que en el momento actual esta relación se puede mejorar solo poniendo esfuerzo y dedicación en las medidas comentadas en este apartado, tanto para la parte de las empleadas como para la parte de la gerente.

Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al gerente del comercio

Comunicación canal descendente: gerente a equipo de ventas

La comunicación asertiva como decíamos en el apartado de medidas enfocadas al equipo de ventas, es la más adecuada en cualquier ámbito y trabajo. Este tipo de comunicación garantiza la conexión, la colaboración y que todos los miembros de la empresa sean empleados o gerente estén orientados al trabajo en equipo. Con este tipo de comunicación se consigue comunicación más efectiva y clara que no genera



interferencias ni problemas como cualquiera de los demás estilos de comunicación existentes.

Proponemos a la gerente de la empresa que tenga en todo momento presente este tipo de comunicación asertiva con el equipo de ventas para lograr una mejora en la comunicación también del equipo a ella misma pues este tipo de comunicación genera una mayor satisfacción a todas las partes y un resultado más positivo ante cualquier problema o duda que se pueda presentar y haya que resolver.

Como pudimos analizar en los resultados obtenidos de la Auto – Evaluación realizada sobre si misma por cada trabajadora, tuvimos resultados negativos en la pregunta: ¿Sabes lo que la empresa espera de ti a la hora de alcanzar los objetivos? Y derivado de tal pregunta, comenté que se propondrían medidas para evitar que las trabajadoras tuvieran esta sensación por ello recomiendo a la gerente una mayor comunicación de los planes semanales de tareas, también con respecto a los planes mensuales de los objetivos. La gerente les debe ofrecer medidas sobre cómo mejorar en el trabajo del día a día y debe dejarles claro lo que espera de ellas.

Liderazgo

El liderazgo es habilidad o capacidad que tiene el líder de la empresa para guiar el comportamiento de los empleados para que se consigan los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. En cualquier empresa contar con el líder adecuado es lo mejor para formar equipos sólidos y para mejorar relaciones deterioradas en el ámbito de trabajo.

Este liderazgo se puede ser autocrático, democrático, transaccional, transformacional o por último laissez faire (dejar hacer). Para cada empresa se debe elegir el tipo de liderazgo adecuado pues las circunstancias y la situación varía de una empresa a otra.

Le proponemos a la gerente de la empresa que se forme en estos tipos de liderazgo para poder observar y determinar cuál sería en su opinión el adecuado para su organización. Consideramos que sería viable una mezcla de dos estilos:

- Transaccional: Puesto que supone un estilo de liderazgo basado en la compensación por consecución de objetivos para que haya mayor motivación.



- Transformacional: porque en este caso se centra en la gestión de personas, y mantener una comunicación abierta y cercana además de constante para proponer ideas y encontrar soluciones a problemas. Con este tipo de liderazgo se consigue una gran motivación del equipo de trabajo.

Lógicamente si la gerente observa conductas o problemas que no puede resolver mediante este tipo de liderazgo tendrá que recurrir a alguno de los demás referidos para avanzar en la gestión de la empresa. Debe tener en cuenta que su capacidad de escuchar a las empleadas, su empatía y su forma de manejar situaciones de conflicto pueden ser las claves a la hora de detectar, superar y sobretodo prevenir un problema dentro del equipo de trabajo.

Al hablar con la gerente del comercio, hemos podido observar que tiene clara la filosofía y visión de su empresa y se lo ha trasladado en todo momento al equipo de ventas, pero considero que debe implementar y transmitir más elementos que hagan de su proyecto algo compartido. Para lograr este fin hago referencia a lo establecido por el empresario Rodríguez Puebla J. En su filosofía de empresa que establece: *“Es primordial establecer la importancia de los valores conjuntos en la organización como son:*

- *Integridad:*
- *Compromiso.*
- *Calidad.*
- *Confianza.*
- *Crecimiento sistémico.*

Se establece como valor raíz la INTEGRIDAD. Entendida como “Predicar con el ejemplo” y “Cumplir lo prometido”. Este patrón de comportamiento en las relaciones humanas genera CONFIANZA en la interacción entre las personas de la organización, propiciando un entorno seguro. Desde la CONFIANZA nace el COMPROMISO, que sirve de catalizador para que las acciones o tareas a realizar por cada miembro del grupo, sean de la mayor CALIDAD que cada uno de ellos puede ofrecer en cada momento en base a su experiencia y conocimientos. Toda la CALIDAD sostenida en el tiempo, da lugar a la EXCELENCIA, lo que genera en las organizaciones un CRECIMIENTO SISTÉMICO individual y colectivo. “ Estos valores conjuntos vemos que serían aplicables a este modelo de empresa pues si se transmiten y desarrollan de la



forma adecuada al equipo de ventas mejoraría su desempeño porque se verían como parte fundamental de la empresa, confiarían más en ellas mismas y en el proceso de trabajo y con ello crecerían más y podrían llegar a la excelencia comentada.

Motivación

Definimos motivación como la capacidad o habilidad que tiene la empresa para mantener implicados a sus trabajadores para que sean eficientes y tengan mayor rendimiento, y puedan ayudar a la empresa a conseguir los objetivos marcados.

La motivación en la empresa es un factor fundamental en el día a día porque entre otras ventajas ayuda también a mejorar el ambiente de trabajo. Otro beneficio de la motivación en la empresa es el compromiso, ya que cuando los trabajadores se sienten motivados y satisfechos también se sienten más comprometidos con la empresa.

Proponemos a la empresa que organice charlas de motivación de ventas con cada uno de los miembros individualmente (por horarios es complicado hacerlo con todo el equipo completo). En estas charlas se deberían alentar aspectos como dar y generar confianza en el trabajo de las vendedoras porque la confianza en sí mismas y también en la palabra de la empresa es fundamental para que estén motivadas a la realización de su trabajo y a alcanzar los objetivos propuestos. Otra medida en estas charlas de motivación sería identificar la existencia de problemas por desmotivación y tomar las medidas adecuadas para evitarla o hacer que desaparezca. Por último, proponemos que les ofrezcan recompensas originales cuando consigan objetivos en determinados ámbitos como la fidelización de clientes. Las recompensas podrían variar desde regalos de cenas, comidas, entradas de cine, alguna noche de hotel o incluso contratar una limpieza de unas horas para la casa de la empleada.

Medidas propuestas para implementar: Medidas enfocadas al cliente

Para un pequeño comercio como el que estamos analizando en este TFG, debemos tener como premisa básica que “el cliente es la mayor prioridad”. Teniendo además en cuenta que los motivos básicos por los que los clientes dejan de ir a comprar a una tienda suelen ser: Atención deficiente, alta rotación de personal, precios de producto inadecuados con respecto a la calidad media y empleados con mal carácter al atender; establecemos como muy importante este apartado para poder potenciar un adecuado



trato al cliente que redunde en mayores ventas y que evite estos motivos antes mencionados.

Según lo analizado en los resultados de la evaluación realizada a 3 clientes diferentes en cada turno de trabajo pude llegar a la conclusión de que en general todas las trabajadoras realizaban un trabajo adecuado a este respecto. Tanto la Trabajadora 1 como la Trabajadora 2 recibieron como adecuadas todas las respuestas de los clientes. Solo en el caso de la Trabajadora 3 recibió su trabajo como inadecuado en el tiempo efectivo de venta por parte de dos de los 3 clientes, para ello ya hemos determinado medidas como la formación práctica en tienda, pero es cierto que veo la necesidad de que la gerencia establezca que se cumplan como requisitos básicos en la venta a los clientes los siguientes puntos:

- Atender con eficacia y agilidad. A ningún cliente que acude a la tienda le agrada esperar, algunos pueden tener más paciencia, pero lo correcto es que las ventas se realicen a una velocidad adecuada que no genere malestar alguno para que la experiencia del cliente sea la mejor y de ese modo hacer que vuelva por la calidad del servicio además de por el producto ofrecido.
- Las vendedoras deben hacer la experiencia de compra fácil al cliente, sin agobiarle, pero sin dejarlo abandonado. En resumen, las vendedoras deben estar disponibles para el cliente en todo momento.
- El trato impecable al cliente hace que se aporte un valor añadido a la venta. En este caso recomendamos amabilidad por parte de las vendedoras, pero expresada de una forma natural y no forzada.
- Fidelizar al cliente no solo para tener sus datos en la base de datos de tienda y poder avisarle de promociones, sino fidelizar directamente al tratar con el cliente en tienda, es decir, realizar una buena experiencia de compra para que el cliente quiera volver y sea un cliente fiel a la tienda simplemente por el trato recibido.



Referencias Bibliográficas y Fuentes digitales

Referencias Bibliográficas

Libros, textos, artículos y revistas

BARUCH, Y.; HAREL, G. (1993), Artículo académico “Evaluación del desempeño de múltiples fuentes: una nota empírica y metodológica”, Revista General “Public Administration Quarterly (PAQ)”, pp.96-111.

CASCIO PIRRI, A.; GUILLEN GESTOSO, C. (2010), “Gestión de los recursos humanos. Skill Management”. 1ª Edición. Editorial Ariel.

CASCIO, W.F. (1991), “Psicología aplicada en la dirección de personal”. 4ª Edición. Engelwood Cliffs, Prentice Hall.

CASCIO, W.F. (1995), Libro de texto “Gestión de Recursos Humanos”, McGraw-Hill / Irwin, 10ª Edición (2015), p.275.

CASCIO, W.F.; AGUINIS, H. (2005), “Psicología aplicada en la gestión de recursos humanos”, 8ª edición.

CHIAVENATO, I. (2000), Libro “Administración de recursos humanos”, 10ª Edición (2020), McGraw Hill, p. 357.

CHIAVENATO, I.; VILLAMIZAR, G. (2002), “Gestión del Talento Humano”.

CORTÉS CARRERES, J.V. (2001) “Manual práctico de la gestión de recursos humanos en la Administración Local”, p.502.

CORTÉS CARRERES, J. (2009), “Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”, Revista Técnica “El consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgado”, nº 1, pp. 33-39.

DOLAN, S.L.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (2007), Libro “La Gestión de los Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 3ª Edición.

GAN, F. (1996), “Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos”, p.16.



GIL FLORES (2007). “La Evaluación de competencias laborales”, Educación XXI, vol. 10, nº1.

HARTLE, F.J. (1996). Libro “Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos”, pp.111-128.

LOVE, K.G. (1981), “Comparación de métodos de evaluación por pares: confiabilidad, validez, sesgo de amistad y reacción del usuario”, Revista de psicología aplicada, volumen 66, nº4.

MEYER, H.H.; THORNTON, G. (1980), Artículo “Auto-evaluación del desempeño laboral”, Revista especializada “Psicología del Personal”, volumen 33, nº2.

QUIJANO DE ARANA, S. (1997), Libro “Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo personal”.

RODRÍGUEZ PUEBLA, J. (2022), Curso de Formación empresarial “Curso para personal de empresa: Liderazgo y Motivación”.

YOUNG E.; PEÑALVER, O. (1998), Manual “Manual del director de recursos humanos, Gestión por competencias”.

Fuentes digitales

<https://gedos.usal.es/handle/10366/4829>

<https://craijardin.usal.es/>

Varias Fechas y horas de consulta.

https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/guerra-entre-rusia-y-ucrania-conflicto-expicado-manera-sencilla_17909/amp

Fecha y hora de consulta: 15/11/2022 a las 20:35.

<https://www.es.bullion-rates.com/silver/EUR/Year-5-chart.htm>

Fecha y hora de consulta: 16/11/2022 a las 12:00.



Fecha y hora de consulta: 23/12/2022 a las 15:13.

Fecha y hora de consulta: 04/01/2023 a las 12:35.

Fecha y hora de consulta: 15/01/2023 a las 21:05.

<https://factoriahr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/#que-es-evaluacion-desempeno>

Fecha y hora de consulta: 28/11/2022 a las 10:05.

Fecha y hora de consulta: 24/01/2023 a las 22:30.

<https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>

Fecha y hora de consulta: 29/11/2022 a las 11:36.

Fecha y hora de consulta: 25/01/2023 a las 14:50.

<https://www.trianglerrrh.es/como-realizar-una-evaluacion-del-nivel-de-desempeno-en-tu-empresa/>

Fecha y hora de consulta: 30/11/2022 a las 21:59.

Fecha y hora de consulta: 25/01/2023 a las 17:35.

<https://www.ciode.es/que-factores-afectan-al-precio-de-la-plata/>

Fecha y hora de consulta: 15/01/2023 a las 21:28.

<https://www.pedropadillaruiiz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Fecha y hora de consulta: 20/01/2023 a las 20:46.

Fecha y hora de consulta: 28/01/2023 a las 17:45.

<https://www.economipedia.com/definiciones/historia/elton-mayo.html>

Fecha y hora de consulta: 23/01/2023 a las 14:42.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/>



Fecha y hora de consulta: 23/01/2023 a las 14:57.

Anexos

- I. Auto Evaluación del Desempeño a rellenar por cada miembro del equipo de ventas.
- II. 90° Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio.
- III. 180° Evaluación del desempeño por pares o entre compañeros.
- IV. 270° Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro del equipo de ventas.
- V. 360° Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas.
- VI. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo III. Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio.
- VII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo IV. Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras.
- VIII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo V. Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro del equipo de ventas.



ANEXO I. Auto Evaluación del Desempeño a rellenar por cada miembro del equipo de ventas

Este test de evaluación contiene dos bloques de preguntas relacionadas primero con el compromiso por parte de los trabajadores con la empresa y por parte de la empresa con los trabajadores, y segundo preguntas relacionadas con su grado de satisfacción en la empresa y con el equipo de trabajo.

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR/A:	FECHA:	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
PREGUNTAS SOBRE COMPROMISO DEL TRABAJADOR Y DE LA EMPRESA		
¿Crees que tu trabajo influye en el éxito de la empresa?		
¿Sabes lo que la empresa espera de ti a la hora de alcanzar los objetivos?		
¿Crees que tu jefe aprovecha todo tu potencial?		
¿Te sientes orgulloso/a de formar parte de la empresa?		
¿Crees dar lo mejor en cualquier tarea que realizas?		
¿Te parece adecuado el enfoque de la empresa para llegar a los objetivos planteados?		
¿Sientes que realmente formas parte de un equipo?		



¿Piensas que tu trabajo influye en el éxito de la empresa?		
¿Posees una actitud profesional en tu puesto de trabajo?		
¿Contribuyes activamente en la consecución de los objetivos?		
PREGUNTAS SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA Y CON EL EQUIPO		
¿Te sientes satisfecho/a de formar parte de la empresa?		
¿Piensas que tu salario es adecuado al trabajo que realizas?		
¿La empresa se preocupa por los empleados?		
¿La empresa se preocupa por los clientes?		
¿Entiendes las necesidades de los clientes?		
¿La empresa te ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos?		
¿Crees que la empresa valora adecuadamente tu trabajo?		
¿Te sientes satisfecho/a con el equipo de trabajo (compañeros/as)?		
¿Aportas soluciones cuando se da algún conflicto?		
En caso de algún problema en el equipo ¿La empresa aporta soluciones válidas para solucionarlo?		
FIRMA EMPLEADO/A:		



PROPUESTA DE TALLADO Y PULIDO DE EQUIPO

DE VENTAS DE UNA JOYERIA EN MADRID

MIRIAM RODRÍGUEZ MARTÍN

FIRMA EVALUADOR/A:		
--------------------	--	--



ANEXO II. 90º Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio

Este cuestionario de Evaluación se rellenará por el gerente del comercio individualmente para cada miembro del equipo a evaluar.

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR/A:	FECHA:	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
¿El/La trabajador/a cumple con su horario?		
¿Demuestra que domina las funciones que debe realizar?		
¿Aplica todo lo aprendido en la formación inicial en su día a día de trabajo?		
¿Mantiene buena relación con sus compañeros/as?		
¿Propicia buen entorno laboral con sus compañeros/as?		
¿Comunica los problemas para los cuales se deba buscar una solución por parte de la empresa?		
¿Comunica adecuadamente cualquier duda que tenga a la hora de realizar su trabajo?		



¿Contribuye con su trabajo la consecución de los objetivos mensuales?		
¿Ha existido queja por parte de algún cliente sobre su forma de trabajar?		
¿Ha existido queja por parte de algún compañero sobre su forma de trabajar?		
FIRMA GERENTE COMERCIO:		
FIRMA EVALUADOR/A:		



ANEXO III. 180º Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras

El presente cuestionario se cumplimentará por cada miembro del equipo de ventas con respeto a cada una de sus compañeras tratando de aportar una visión objetiva del desarrollo de sus funciones y capacidades.

Las preguntas se responden puntuando de 1 a 5, siendo 1 muy bajo, 2, bajo, 3 normal, 4 alto, 5 muy alto.

<p>NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR/A:</p> <p>NOMBRE Y APELLIDOS TRABAJADORA SOBRE LA CUAL SE REALIZA EL CUESTIONARIO:</p>	FECHA:					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	SUMA
<p>CALIDAD</p> <p>¿Realiza su trabajo siguiendo los estándares exigidos por la marca y por la empresa?</p>						
<p>RESPONSABILIDAD</p> <p>¿Consideras que tu compañero/a es una persona responsable al realizar su trabajo?</p>						
<p>COMPROMISO</p> <p>¿Piensas que está comprometido/a con la empresa y su filosofía?</p>						
<p>INICIATIVA</p> <p>¿Resuelve los imprevistos que se le presentan en el puesto?</p>						
<p>RELACIONES CON EQUIPO</p> <p>¿Sus relaciones con los miembros del equipo de trabajo son adecuadas?</p>						
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p>						



¿Conoce el trabajo de manera total y lo realiza aplicando dicho conocimiento?						
COLABORACIÓN ¿Colabora con las compañeras a la hora de realizar cualquier función del día a día que quede pendiente del turno anterior?						
ATENCIÓN AL CLIENTE ¿Brinda una adecuada atención y servicio al cliente?						
TIEMPO EFECTIVO EN VENTAS ¿Gestiona las ventas en el tiempo correcto?						
CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD ¿Genera credibilidad y brinda seguridad a la hora de realizar las ventas?						
FIRMA EMPLEADO/A:						
FIRMA EVALUADOR/A:						



ANEXO IV. 270º Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro de equipo de ventas

Este test de evaluación está enfocado a ser realizado para que el equipo de ventas evalúe al gerente del comercio. Son preguntas a nivel general relativas al trabajo, atención y demás aspectos del trabajo realizado por el superior.

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR/A:	FECHA:	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
¿Tienes buena comunicación con tu jefe/a (rápida, productiva y cómoda)?		
¿Crees que tu jefe/a es un buen líder de equipo?		
¿Consideras que tu jefe/a sabe resolver los conflictos que se generan en el equipo?		
¿Sientes que tu jefe te deja participar en la toma de decisiones y en implementar nuevas acciones?		
¿Crees tener libertad de expresión a la hora de hablar con tu jefe/a?		
¿Consideras a tu jefe/a alguien cercano?		
¿Consideras que tu jefe/a es alguien autoritario?		
¿Piensas que tu jefe/a es permisivo/a con determinadas conductas de compañeros/as?		



¿Tu jefe/a te comunica de manera adecuada las responsabilidades y tareas de tu puesto?		
¿Consideras que eres libre a la hora de realizar las tareas que te encomienda tu jefe?		
FIRMA EMPLEADO/A:		
FIRMA EVALUADOR/A:		



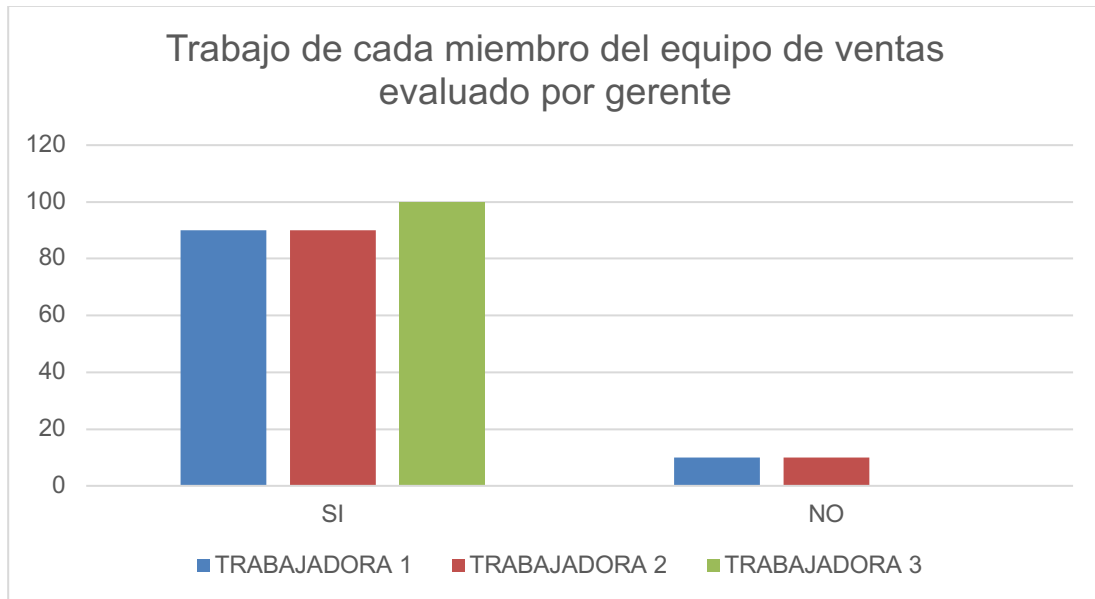
ANEXO V. 360° Evaluación por parte de clientes a cada miembro del equipo de ventas

Estos cuestionarios de clientes serán anónimos pues los datos personales de dichos clientes no son necesarios para el desarrollo del proceso, únicamente que hayan cumplimentado el cuestionario.

DATOS TRABAJADORA EVALUADA POR EL CLIENTE:		Nº CLIENTE
		FECHA:
PREGUNTAS	ADECUADA	INADECUADA
¿Cómo ha sido en general su experiencia de compra con la vendedora que le ha atendido?		
¿Le ha tratado con profesionalidad la persona que le ha atendido en la compra?		
¿Cómo ha sido la calidad del servicio ofrecido por la vendedora?		
¿De qué manera ha comprendido la vendedora las necesidades expresadas para ofrecerle el producto?		
¿El tiempo de compra ha sido el esperado?		
FIRMA EVALUADOR/A:		

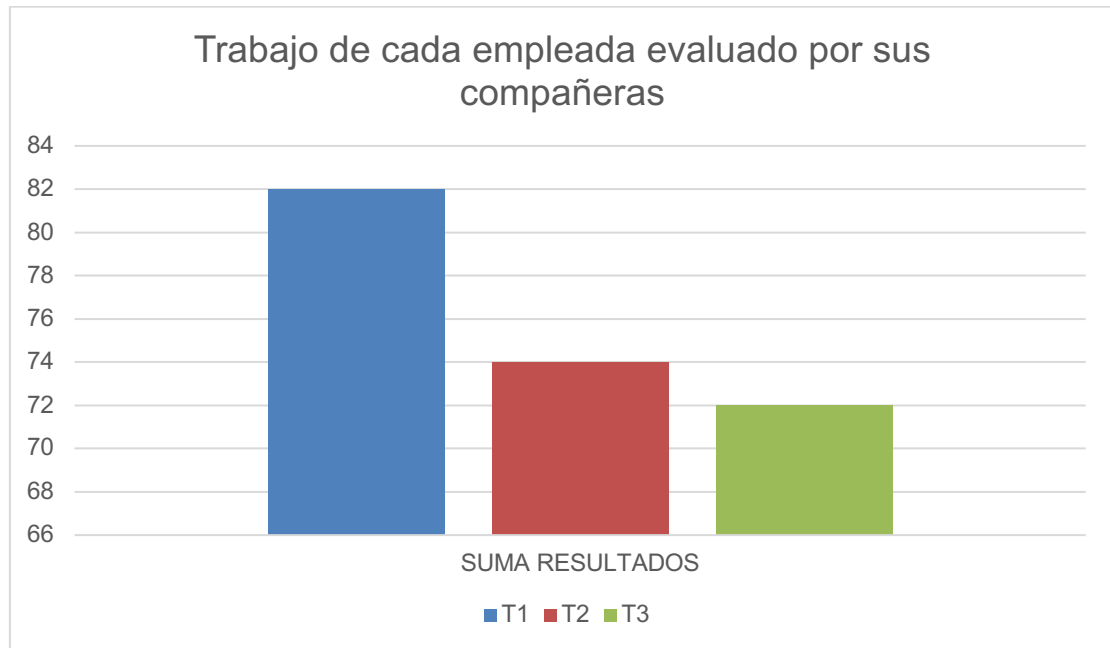


ANEXO VI. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo III. 90º Evaluación del desempeño del equipo de ventas por el gerente del comercio





**ANEXO VII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo IV. 180°
Evaluación del desempeño por pares o entre compañeras**





**ANEXO VIII. Gráfico resultados obtenidos en cuestionario Anexo V. 270°
Evaluación del desempeño del gerente por cada miembro del equipo de ventas.**

