



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

**RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA. IMPLANTACION  
DE UN METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA UNA  
AREA DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL, NECESIDAD  
DETECTADA A PARTIR DE LA APLICACION DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA A ESTA FUNCION**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A  
NANCY ROLAN RIVAS**

**A S E S O R:  
LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**  
CUAUTITLÁN, EDO. DE MÉXICO 1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION  
DE LA PRUEBA ESCRITA

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE

AT N Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Recursos humanos en la industria. Implantación de un método de evaluación del desempeño para una área de una tienda departamental, necesidad detectada a partir de la aplicación de una auditoría administrativa a esta función.

que presenta la pasante: Marcey Rolán Fivaz  
con número de cuenta: 2710352-9 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Mex. 10 de diciembre de 1994

*[Firma manuscrita]*  
10/10

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

L.A. Arturo Sánchez Mondragón

*[Firma manuscrita]*

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

Gracias a Dios

por permitirme vivir esta experiencia  
en compañía de los seres que amo.

A mi padre Enrique,

Que con su ejemplo de superación, su  
gran fe en mí y su impulso, logró trazar  
un hermoso camino, en el que siempre  
conté con su consejo y orientación, hoy;  
llegamos a la meta.

A mi madre Rosa María,

que con su infinito apoyo, confianza,  
nobleza, amor y comprensión, ha sabido  
guiarme perfectamente, siendo la luz que  
ilumina mi vida y que con su admirable  
paciencia logró hacer de mí lo que soy  
hoy.

Con todo mi cariño para mi hermana Jéssica,  
que admiro por su calidad y transparencia como  
ser humano, para mi abuelita Cris por ser, tan --  
especial y formidable y que siempre a creído en  
mí, para mi tía Susy por ser una excelente per--  
sona.

**A Daniel,**

**por ser, un ser humano extraordinario  
que con su amor, paciencia, apoyo y  
comprensión representa un presente  
feliz y la esperanza de un futuro ma-  
ravilloso y pleno de satisfacciones.**

## INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ANTECEDENTES</b>	
1.1 La Administración	3
1.2 Administración con Base en la Eficiencia	5
1.3 Administración con base en las Relaciones Humanas	6
1.4 Concepto de la Administración	6
1.5 Administración de Recursos Humanos	7
1.6 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	10
1.7 Concepto de la Empresa	12
1.7.1 La Problemática Administrativa de las empresas según su Categoría	13
1.8 Antecedentes de una Tienda Departamental	13
1.8.1 Estructura de la Organización	15
<b>CAPITULO 2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
2.1. Auditoria	17
2.2 Concepto de Auditoría de Operaciones	17
2.3 Auditoria Administrativa	18
2.3.1 Antecedentes	18
2.3.2 Concepto de Auditoría Administrativa	18
2.3.3 Objetivo	19

2.3.4 Factores a evaluar y revisar	20
2.3.5 Desarrollo de la Auditoría Administrativa	20
2.3.6 Informe final de una Auditoría Administrativa	23
2.3.7 Programa de Implantación de Recomendaciones	23
2.3.8 Evaluación de Recomendaciones Implantadas	24
2.4 Control, relación con la Auditoría y la Evaluación del Desempeño	24
2.5 Auditoría de Recursos Humanos	25
2.5.1 Plan de Auditoría de Recursos Humanos	26
<b>CAPITULO 3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
3.1 Importancia de la Evaluación del desempeño.	27
3.2 Antecedentes	28
3.3 Concepto	29
3.4 Objetivos	29
3.5 Técnicas de Evaluación del Desempeño	31
3.5.1 Método de comparación ( Alineamiento o de rango-orden)	31
3.5.2 Comparación por pares o comparación aparejada	31
3.5.3 Distribución Forzosa	31
3.5.4 Método gráfico de escala de calificación	32
3.5.5 Escalas continuas	32
3.5.6 Escalas discontinuas	32
3.5.7 Incidentes Críticos	32
3.5.8 Listas checables ponderadas o listado de referencia ("checklist")	33



3.5.9 Listas checables de preferencia, ó elección forzada ó elección forzosa.	33
3.5.10 Análisis de ejecución del trabajo	33
3.5.11 Método de ensayos	34
3.6 Problemas y limitantes de la evaluación del desempeño	34
3.7 Programa de Evaluación del Desempeño	36
<b>CAPITULO 4. IMPLANTACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	
4.1 Identificación del problema	39
4.1.1 Objetivos	39
4.2 Auditoria Administrativas (Desarrollo)	40
4.2.1 Objetivos	40
4.2.2 Programa de Auditoría	40
4.3 Descripción del puesto de jefe de Personal de una Tienda Departamental	41
4.4 Descripción del puesto de Cajero de una Tienda Departamental	42
4.5 Cuestionario 1	43
4.6 Cuestionario 2	48
4.7 Evaluación de Resultados	50
4.8 Informe Final	52
4.9 Método de Evaluación del Desempeño Propuesto	54
Conclusiones	60
Bibliografía	62

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone la "evaluación de la actuación" o "evaluación del desempeño" como una función clave para la toma de decisiones objetivas relativas al personal que labora en una empresa.

Es útil implantar un sistema de evaluación de la actuación ya que permite controlar los procesos de selección de personal, entrenamiento y desarrollo, si han sido satisfactorios en una empresa, se tendrá información actual de los empleados y de su potencial, el personal al conocer si está logrando satisfactoriamente sus objetivos dentro de la organización, satisficará sus necesidades de permanencia, reconocimiento, autosatisfacción, etc., es marco de referencia para señalar lo que necesitan los empleados, además de que se sienten más identificados con la empresa y base para objetivos como el otorgar ascensos, premios, etc.

Proponer un sistema de evaluación del desempeño en una Tienda Departamental, en este caso es el resultado de la aplicación de una auditoría administrativa, se empleó este medio porque su objetivo es detectar deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada, formulando recomendaciones que señalen los probables remedios.

El presente trabajo se dividió en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se desarrollaron antecedentes, se considera una breve historia de la Administración y su concepto, la historia de la Administración de Recursos Humanos y las funciones de la misma, por último se comentan algunos aspectos que describen a la organización en que está basada la investigación.

El segundo capítulo contiene aspectos de Auditoría Administrativa; antecedentes, concepto, desarrollo, etc. ya que es importante señalar los pasos que siguen en la aplicación de una Auditoría y comprender su utilidad.

En el tercer capítulo se desarrolló el tema sobre Evaluación del Desempeño, su importancia, su finalidad, sus limitantes y los diferentes métodos para llevar a cabo una Evaluación de la actuación.

En el cuarto capítulo se desarrolló la aplicación de una Auditoría Administrativa a la función de la Evaluación del Desempeño que es competencia y responsabilidad de su aplicación, del Departamento de Recursos Humanos, se obtuvo un informe final que contiene las recomendaciones a implantar, y la elaboración de un método de Evaluación del Desempeño que se ajustará a las necesidades de la organización auditada.

Con la elaboración de un método de la Evaluación del Desempeño y de la comprensión de la utilidad que aporta la evaluación del desempeño a cualquier empresa concluye este trabajo de investigación.

## CAPITULO 1.

### ANTECEDENTES.

#### 1.1 LA ADMINISTRACIÓN

Durante el desarrollo del comercio se dió origen, en diversos países a la constitución de gremios y corporaciones. Existían especializaciones entre los comerciantes, tiempo después como consecuencia de la competencia, así como de un intenso tráfico, surgen los gremios, los cuales tenían dos finalidades: defenderse de la competencia y de que los nuevos obreros se convirtieran en maestros, las condiciones variaban de acuerdo a cada país y a cada oficio, estas reglas persistieron en los siglos XVI a XVIII.

La demanda creciente de satisfactores debilitó a los gremios dando origen a la industria, y posteriormente al movimiento llamado *revolución industrial* en el siglo XIX.

El desplazamiento del hombre por la máquina tiene un enorme significado en la transformación de la empresa, ya que es necesario que existan personas que dirijan a otros, para cumplir con los fines naturales de emprender algo en beneficio de la comunidad.

Se empezaba a gestar una administración en acción, capaz de alcanzar objetivos definidos y propios a la empresa en forma particular.

A fines del siglo XIX y principios del XX, dos ingenieros empezaban a investigar el desarrollo de la Administración. En Europa, Enrique Fayol y en América Federico W. Taylor, con sus aportaciones que han servido de base para el desarrollo de la Administración moderna han sido considerados como padres de la misma.

Federico W. Taylor nació en Filadelfia (1856-1915).

Se dedicó a estudiar el tiempo de ejecución de labores de los obreros, buscando su metodización y mediante ella se acrecentará la producción, esta teoría ha sido criticada por psicólogos, ya que se refiere a factores mecánicos no tomando en cuenta los aspectos psicológicos, humanos y sociales, ya que se puede convertir al trabajador en autómatas con base en la especialización.

Taylor siempre pensó en una Administración Científica.

" Los conocimientos antiguos reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas, de manera tal de constituir una ciencia acompañada de un cambio total en la actividad recíproca de los trabajadores y de la dirección".

Los principios de Taylor son:

1. Desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos.
2. Especializar, formar y ejercitar al obrero.
3. Vigilar de cerca a cada obrero para asegurarse de que el trabajo está bien hecho, según los principios adoptados y,
4. Dividir por igual la responsabilidad y tarea entre la dirección y los obreros, encargándose la dirección de todo lo que trascienda a la competencia de estos.

Enrique Fayol nació en Constantinopla (1841-1925).

Afirmaba que las operaciones que realizan las empresas son siempre seis funciones: comercial, técnica, seguridad, contable, financiera y administrativa.

Fayol señalaba que la Administración debe formar una disciplina científica y para esto parte de catorce principios científicos válidos hasta nuestros días y que son:

1. División del trabajo.

2. Autoridad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.

Para Fayol la Administración es un todo y basa sus estudios en cinco elementos básicos. prever, planear, organizar, mandar y controlar, y que es un proceso imposible de dividir.

Existen dos grandes enfoques para conceptualizar a la Administración y son:

#### **1.2 Administración con base en la eficiencia.**

Los ingenieros de la "Administración Científica" demostraron su gran preocupación para la eficiencia, en 1935 Harry Hopf realizó la obra "Administración y lo óptimo", a partir de entonces y durante tres décadas fueron los autores japoneses los que mayormente abordaron ese afán de optimización, en las décadas de los ochenta y los noventa estos temas cubren muchos espacios en las discusiones administrativas en actividades de consultoría de empresas.

### 1.3 Administración con base en las relaciones humanas.

Tendente a restablecer el valor integral del ser humano fue la respuesta de la identificación del hombre como una simple herramienta sujeta a incrementos de productividad.

### 1.4. Concepto de la Administración.

La administración es una "ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano".(\*)

La ciencia es un conjunto de conocimientos con pretensión de validez universal, generalizados, referentes a una rama particular del saber, ordenados sistemáticamente.

Ciencia social es el conjunto de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre.

Los objetivos institucionales que persigue la Administración son de carácter social, económico y de servicio, por medio de una estructura formal, la organización crea una estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (colaboradores), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

Como resultado de la organización, la institución quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo.

La planeación considera los estudios, sistemas y procedimientos tendente a planear, presupuestar y mantener una organización que contenga información completa y actualizada.

(\*) Fernández Arena José Antonio. "El proceso Administrativo ". Cap. 2, p.111

Dirección será ejercida por el consejo de Administración, quienes deben revisar los avances de la empresa, basándose en el desarrollo de políticas, empleando autoridad, la comunicación y la supervisión.

El control es la apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa, evaluando las causas de las desviaciones, posibles medidas de corrección que ameriten iniciar un nuevo plan.

Operación es el nivel jerárquico que contiene los departamentos productivos y de servicio que realizan de manera preponderante las acciones tendientes a satisfacer el objeto de la institución; Producción, Ventas, Finanzas, Personal, etc.

La Administración logra sus objetivos a través del esfuerzo humano, que es equivalente de la eficacia de todos los demás factores, es por eso que la actitud del personal condiciona los resultados de los demás aspectos, producción, ventas, finanzas, compras, etc.; ya que estos son operados por hombres, los mejores capitales y las mejores máquinas no servirían si quien las maneja, lo hace mal y sirven muy poco si son utilizadas con descontento del personal, pudiendo observar apatía, bajo rendimiento o intención de destruirlos.

### **1.5 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

Federico W. Taylor en los años de 1878 a 1885 que empezaba sus estudios y experimentos en las plantas de Midvale y Bethlehem elaboró un plan que estipulaba que se pagara a los trabajadores cantidades muy bajas por pieza hasta que lograran los estándares basados en estudios de tiempos y movimientos, después se pagaba más por pieza.



Henry Grantt que trabajó como asistente de Taylor en Midvale y Bethlehem propuso a diferencia del anterior, pagar una cuota por hora garantizada, un premio si se lograba el resultado estándar y una cuota por pieza si el resultado era por encima del estándar.

Frank Gilbreth formuló leyes de movimientos eficientes, fue un precursor de la Ingeniería Industrial, Lillian Gilbreth realizó uno de los primeros libros que relacionan los principios de la Administración Científica con el campo de la Psicología.

En 1913 Hugo Musterberg propone el análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba, esto es en la medida en que una prueba predecía el éxito o la falta de él.

La administración de personal en gran escala reconoce sus orígenes en 1917, poco después de la entrada de Estados Unidos de América a la Primera Guerra Mundial. la comisión para la clasificación de personal en el ejército, tenía como objetivo el descubrir cualidades especiales a los centenares de miles de hombres que pasaron de la industria a las filas del ejército.

La administración de personal surgió como profesión alrededor de 1920, hacia especial hincapié en el manejo de los trabajadores, en el entendimiento con los sindicatos y en la disminución del descontento del obrero.

Las investigaciones que son el punto de partida para el reconocimiento de la importancia de las relaciones humanas en la empresa, surgieron de un modo casual, fueron realizadas en la fábrica Hawthorne de Chicago que pertenecían a la Western Electric Company; se desarrollaron de 1927 a 1932. Elton Mayo, de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard concluyó con estos estudios que:

1. El aumento del rendimiento se debía mucho más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y menos a los efectos de iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, etc.

2. Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común no siguen actuando igual que cuando trabajan solos.

3. Cuando los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento sin que participen en la elaboración de las decisiones se crean conflictos en ellos.

4. Debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista, en todo aquello que concierne a su trabajo.

El trabajador era al mismo tiempo una entidad económica, psicológica y social, y que por tanto debería ser tratado de acuerdo con esas características.

La administración moderna de los recursos humanos considera al empleado no como una máquina ya que es un mecanismo más complicado que cualquier máquina, éste será considerado como un recurso que comprende un gran talento para decidir sus propios objetivos y métodos; y que aporta un valor agregado a la economía de la empresa, dirigiendo, cambiando, vigilando, organizando, e innovando.

La efectividad de la administración de personal se puede evaluar en términos de contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares.

La administración de personal buscará la mejor coordinación posible de los intereses tanto del empresario como los del trabajador.

## **1.6 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.**

### **1. FASE DE INGRESO**

#### **a) Reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados a ocupar las vacantes.

Este proceso se inicia cuando se empieza la búsqueda y terminan cuando se reciben la solicitudes de empleo.

#### **b) Selección**

Búsqueda entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.

#### **c) Contratación**

La contratación hace del "buen candidato", un empleado o trabajador.

#### **d) Inducción**

Es el proceso que se realiza para que el trabajador sea adaptado lo mas rápida y eficazmente posible al nuevo medio.

### **2. FASE DE PERMANENCIA O SERVICIO**

#### **a) Desarrollo personal**

El desarrollo del elemento humano en la organización se da de la combinación de la experiencia práctica con el entrenamiento. El desarrollo se relaciona con los medios con los que una persona incrementa sus habilidades mejorando su eficiencia para el logro de resultados.

Implantar la técnica de "calificación de méritos" que constituye una base de apreciación más objetiva e impersonal, justa para los ascensos, contribuye a demostrar el interés de la organización por el empleado como ser humano.

#### **b) Administración de sueldos y salarios**

Determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos que se dan en una empresa para establecer pagos diferenciales justos.

c) Relaciones Laborales

Establecer relaciones armónicas entre la organización y el sindicato o trabajadores, para conciliar los intereses de ambos.

d) Servicios al personal

Establecer las prestaciones al personal y su difusión, organización de el desarrollo de higiene y seguridad industrial.

### 3. FASE DE EGRESO

a) Despido

Se presenta cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o la empresa considere indispensable prescindir de los servicios de él.

b) Renuncia

Buscar que el empleado se separe de la organización en la forma más cordial posible, conocer los puntos de vista de los empleados para ayudar a detectar causas de la rotación del personal, causas de inconformidad frecuentes, etc.

La administración de personal, se refiere al reclutamiento, selección, colocación y desarrollo, de los recursos humanos en las organizaciones, la administración de personal es inherente a todas las empresas, sea pequeña o grande, sencilla o compleja.

La administración de personal es un componente de la amplia función administrativa y es un subsistema de todas las empresas, ya que los recursos humanos de una organización

constan de todas las personas sin importar sus funciones en que estén ocupadas en cualquiera de las actividades de la empresa.

### **1.7 CONCEPTO DE EMPRESA.**

Una empresa "Es una unidad productiva o de servicios derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente, constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos; social, económico y de servicio".(\*)

Las empresas se pueden clasificar en:

1. Empresas de bienes o servicios de consumo final.
2. Empresas de bienes o servicios de consumo industrial.

(\*)Fernández Arena José Antonio. "El proceso Administrativo".Cap. 2. pag.127

**1.7.1 La problemática administrativa en las empresas según su categoría.**

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
<b>OBJETIVOS</b>				
Definición	Imprecisos	Imprecisos	En proceso	Preciso
Cumplimiento	Ocasionales	Precarios	Ascendente	Sistemático
<b>ESTRUCTURA</b>				
Organización	Familiar	Indefinida	Definida	Evolutiva
Integración	Precaria	Insuficiente	Suficiente	Dinámica
<b>RECURSOS</b>				
Humanos	Insuficientes	Incompletas	Capacitados	Profesionales
Materiales	Precarios	Insuficientes	Crecientes	Suficientes
Técnicos	Nulos	Escasos	De copias	De punta
<b>PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL</b>				
Planeación	Escasa	Ocasional	Constante	Obligada
Decisión	Personal	Personal	Grupal	Colegiada
Motivación	Personal	Personal	Grupal	General
Comunicación	Imperfecta	Precisa	Precisa	Amplia
Control	Escaso	Ocasional	Constante	Obligado
Estilo	Anárquico	Autocrático	Autocrático	Tecnócrata
Administrativo	Autocrático	Tecnócrata	Democrático	Democrático

**1.8 Antecedentes de una Tienda Departamental**

Suburbia, S.A., pertenece al grupo CIFRA, mismo que ha creado organizaciones importantes como son:

**AURRERA**

Tiendas de autoservicio que ofrecen supermercado, mercancías generales y ropa.

**BODEGA AURRERA**

Tienda de autoservicio donde se ofrecen abarotes y mercancías generales al mayoreo y menudeo.

#### DIRECCIÓN CORPORATIVA AURRERA

Brinda asesoría administrativa, fiscal, financiera, legal, etc., a todas las compañías del grupo.

#### SUBURBIA

Cadena de tiendas que ofrece departamentos de ropa, perfumería, joyería, electrónica, accesorios, zapatería, blancos y discos.

#### SUPERAMA

Cadena de supermercados que ofrece abarotes y productos perecederos.

#### VIPS

Cadena de restaurantes: Vips, El Portón, La Finca, El Malecón, Toffanetti, Rugantino y Heladerías Fratti.

Suburbia inició sus actividades el 29 de Octubre de 1970 con la apertura de la tienda "Taxqueña".

Actualmente cuenta con treinta sucursales dentro del Distrito Federal y en provincia:

Sucursal	Fecha	Sucursal	Fecha
Taxqueña	1970	Tepeyac	1988
Satélite	1972	Aragón	1989
Buнавista	1974	Plaza Satélite	1990
Holbein	1975	Plaza Dorada (Pue)	1990
Torco	1976	Lindavista	1990
Plaza Patria (Gdl)	1979	Insurgentes	1990
Villa Coapa	1979	Centro (D.F.)	1990
Parroquia	1979	Parque México	1990
Plaza México (Gdl)	1981	Polanco	1990
Azcapotzalco	1982	Toluca	1990
Centro (Gdl)	1984	Aeropuerto	1990

Plaza del Sol (Gdl)	1984	Interlomas	1991
Puebla (Pue)	1984	Querétaro	1991
San Jerónimo	1985	Plaza Oriente	1992
Zócalo	1986	Cuautitlán	1993

La imagen de Suburbia corresponde a una Tienda de Actualidad en Moda, ofreciendo calidad en su mercancía a un precio accesible, a través de un calendario de promociones y ofertas que se realizan con frecuencia, especialmente en cambios de temporada; tiene como finalidad mostrar a la clientela que la moda del momento está a bajo costo en Suburbia.

Suburbia tiene como objetivo lograr un alto rendimiento en ventas, las cuales deben ser incrementadas año con año, a la vez de que el funcionamiento, presentación y servicio al cliente, sean óptimos.

### 1.8.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Áreas que integran la empresa.

1. Dirección General.

2. Dirección de Administración, que se integra por las siguientes áreas:

Administración de riesgos	Finanzas	Personal
Contabilidad	Fiscal	Servicios de oficina
Contraloría	Legal	Mercaderías

3. Dirección de Comercialización y Mercaderías, integrada por Gerencias de Distrito.

4. Dirección de Compras, constituida por las siguientes áreas:

Accesorios, Bebés, Blancos, Caballeros Vestir, Sport, Corsetería y Lencería, Damas Sport, Vestir, Deportes, Joyería, Niñas, Niños, Perfumería, Zapatería, Metrópolis, Maternidad.

5. Dirección de Operaciones, integrada por:



Gerencia de Distrito

Consumos Internos

Mantenimiento

TIENDAS

6. Dirección de Crédito.

7. Auditoría Interna.

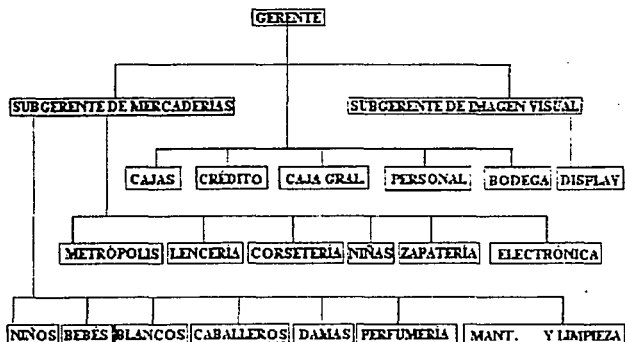
8. Seguridad Operacional.

9. Subdirección de Sistemas.

10. Subdirección de Publicidad.

11. Recursos Humanos.

### ORGANIGRAMA DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL SUBURBIA



## **CAPITULO 2.**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

#### **2.1 AUDITORÍA.**

La auditoría es una actividad de evaluación cuyas funciones son examinar, verificar e informar los resultados obtenidos, se clasifican en:

a) Numérica (Auditoría Financiera).

Es una auditoría requerida legalmente, es realizada en forma regular, cuando menos una revisión al año, expresa una opinión sobre los estados financieros y la actividad financiera de la empresa, es desarrollada por un Contador Público y los hechos que revisa son pasados, los interesados en ésta auditoría serán externos (accionistas, gobierno y acreedores).

b) No numérica (Auditoría Interna).

Es una evaluación requerida en forma opcional, es realizada periódicamente; que es base para ayudar a la gerencia al logro de una administración eficiente, su finalidad es la revisión de las operaciones contables, financieras y administrativas, los hechos que revisa son pasados, presentes y futuros, emitiendo un dictámen sobre los resultados obtenidos; sugiriendo mejoras a las deficiencias o irregularidades que se detecten en el desarrollo de la misma, los interesados en esta auditoría son internos ( la dirección superior y gerentes funcionales).

Esta auditoría se divide en:

1. Auditoría de Operaciones
2. Auditoría Administrativa

#### **2.2 Concepto de Auditoría de Operaciones.**

Roy A. Lindberg

"La Auditoría de Operaciones es un procedimiento formal para el análisis, la evaluación y descripción de la compañía en su ejecución funcional".

### **2.3 Auditoría Administrativa.**

#### **2.3.1 Antecedentes.**

En 1925, Henry Fayol mencionó que: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".

La auditoría administrativa se concibió en 1932 y se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

En 1962 William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

La auditoría administrativa comenzó en México en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas.

En 1960 A. Mejía Fernández escribió "La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas".

#### **2.3.2 Concepto de Auditoría Administrativa.**

William P. Leonard

"Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos".

E. Hefferon

"Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras".

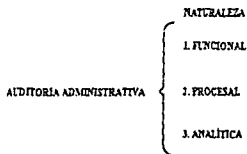
### 2.3.3 Objetivo.

La auditoría administrativa tiene como objetivo detectar deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios.

La auditoría administrativa persigue:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar mejor al personal.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto humanos como físicos.

La auditoría administrativa tiene tres enfoques de acuerdo a su naturaleza.



### ENFOQUE

1. Funcional. Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia, ventas, producción, compras, recursos humanos, etc.) consideradas como unidades para evaluar y actualizar.

2. **Procesal.** Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo, como una unidad por evaluar y actualizar.

3. **Análitica.** Consiste en examinar y evaluar el factor operativo (análisis de sistemas, procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, etc.), considerando a cada factor como unidad por revisar y actualizar.

#### **2.3.4 Factores a Evaluar y Revisar.**

Enfoque de Leonard (1960)

1. Planes y objetivos.
2. Estructura orgánica.
3. Políticas y prácticas.
4. Sistemas y procedimientos.
5. Métodos de control.
6. Medios de operación.
7. Potencial humano y elementos físicos empleados.

#### **2.3.5 Desarrollo de la Auditoria Administrativa.**

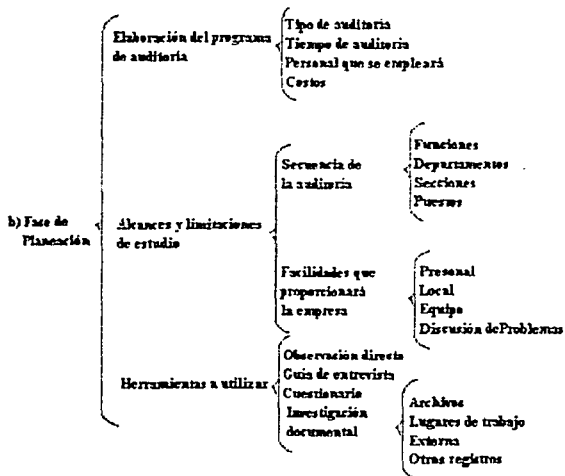
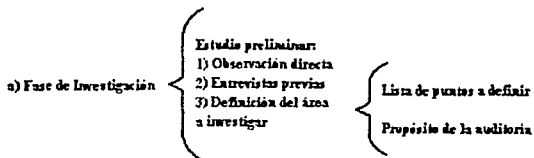
1. La debe realizar el Lic. en Administración.

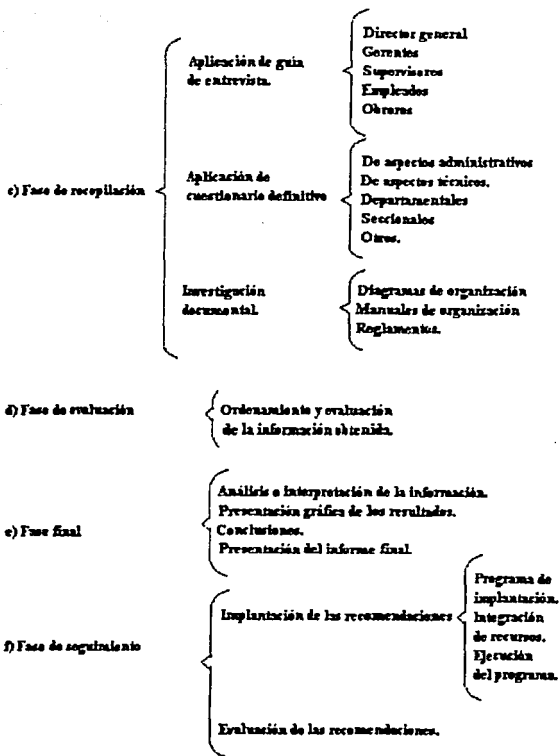
2. Los síntomas que indican males o deficiencias serán los que señalen cuando debe realizarse la auditoria administrativa.

- a) Frecuentes disgustos entre el personal.
- b) Cargas excesivas de trabajo en un departamento, sección o puesto.
- c) Excesiva rotación de personal, por despido o renunciias.
- d) Altos costos de producción.
- e) Excesivo desperdicio de materias primas.

1) Pérdidas económicas.

3. La auditoría administrativa se desarrolla a través de las siguientes fases:





### **2.3.6 Informe Final de Auditoría Administrativa.**

El texto de este informe debe ser interesante y fácil de entender, debe rendirse a la mayor brevedad posible a efecto de que la dirección pueda actuar con oportunidad.

El cuerpo del informe contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría aplicada, se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados en el transcurso de la auditoría, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas que integren el organismo.

Se formularán las recomendaciones, como posibles soluciones a las anomalías detectadas.

Se anotarán los resultados de la auditoría y que serán tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas.

### **2.3.7 Programa de Implantación de Recomendaciones.**

La labor del auditor no termina con la entrega del informe de auditoría, es necesario formular un programa para introducir mejoras y recomendaciones en las diferentes unidades administrativas.

Determinar las actividades que tendrán que llevarse a cabo y el orden preciso de su realización.

Existen métodos para la implantación de recomendaciones:

#### **a) METODO INSTANTÁNEO.**

Cuando las recomendaciones son sencillas y no requieren de un gran volumen de operaciones o de unidades administrativas.



**b) MÉTODO DEL PROYECTO PILOTO.**

Consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte total de la empresa, para medir su eficacia.

**c) MÉTODO DE IMPLANTACIÓN EN PARALELO.**

Consiste en la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a implantar.

**d) MÉTODO DE IMPLANTACIÓN PARCIAL O POR APROXIMACIONES SUCESIVAS.**

Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema a pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones, y pasar al siguiente paso sólo hasta haberse consolidado el anterior.

**2.3.8 Evaluación de las Recomendaciones Implantadas.**

Es necesario que el equipo de auditores administrativos mantenga una constante información de su aplicación para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas, y en su caso sugerir las medidas correctivas necesarias.

**2.4 Control: Relación con la Auditoría y la Evaluación del Desempeño.**

La función de control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantienen la actividad organizacional dentro de los límites tolerantes al compararlos con las expectativas y decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

La técnica de auditoría se adscribe en el proceso administrativo como un medio de control.

Se utiliza como un medio para ponderar la efectividad de la actuación de la administración, esta aplicación es denominada auditoría administrativa.

Luthans sostiene que existen técnicas para controlar los recursos humanos, financieros y materiales.

<b>TIPOS DE RECURSOS</b>	<b>TÉCNICAS DE CONTROL QUE DEBE USAR</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Medición del trabajo Evaluación de desempeño Contabilidad de recursos humanos</b>
<b>Recursos Financieros</b>	<b>Presupuesto Análisis del punto de equilibrio Análisis costo-beneficio</b>
<b>Recursos Materiales</b>	<b>Control de inventarios Control de calidad Programación</b>

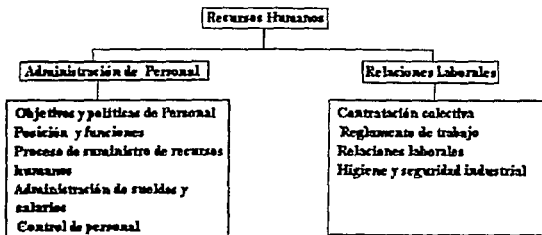
Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán someterse a una continua revisión, porque los errores no localizados en los procedimientos y controles pueden dar como resultado fuertes pérdidas.

## **2.5 Auditoría de Recursos Humanos.**

La auditoría de recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos.

### 2.5.1 Plan de Auditoría de Recursos Humanos.

Los aspectos que deben ser estudiados por los auditores en un plan de auditoría de recursos humanos son los siguientes:



En el presente trabajo de investigación se abordará solamente la auditoría administrativa de los Recursos Humanos en la función de Evaluación del Desempeño que en el plan de auditoría de recursos humanos se encuentra dentro del aspecto de Control de Personal.

Los objetivos de las organizaciones dependen para su éxito de la idoneidad y eficiencia de los elementos humanos que las integran, para que las organizaciones determinen el grado de eficiencia de su personal; requiere desarrollar programas de evaluación del desempeño siendo estos programas una de las herramientas que ofrece ayuda a la gerencia para la mejor utilización y desarrollo de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño se desarrollará con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO 3.**

### **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

#### **3.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Las evaluaciones del desempeño han recibido críticas a su efectividad, existen prácticas informales de evaluación que se basan en la observación directa de la actuación, quienes defienden este tipo de prácticas argumentan que:

a) Los buenos administradores evalúan de manera continua el trabajo de su personal y no necesitan un sistema formal .

b) Los sistemas formales inhiben las relaciones entre los administradores y los subordinados.

c) Los sistemas formales tienden a multiplicar documentos y desperdiciar el tiempo.

Estas prácticas traen como consecuencia que la falta de información sistemática dificulte que un supervisor sea equitativo, además los empleados sienten frustración con la falta de información acerca de su actuación , así como no tienen una base satisfactoria sobre la cual construir sus expectativas, todo esto tiene un mal efecto sobre las relaciones supervisor - empleado.

Los sistemas formales reducen el elemento favoritismo y significa una medición objetiva de la actuación del empleado, implican retroalimentación ya que:

a) Hay supervisores malos y buenos, si sólo aprecian la importancia de una evaluación harán poco o nada con una evaluación formal o informal.

b) Un sistema formal, asegura una política uniforme y prácticas estandarizadas.

c) Un sistema formal no reemplaza a un informal: se complementan.

d) Un sistema formal no interfiere con las relaciones normales.

e) Es una fantasía considerar que los gerentes siempre están completamente informados sobre sus subordinados.

f) Al entrevistar a cada miembro subordinado se puede obtener información valiosa de las percepciones del grupo hacia la estructura organizacional y las condiciones que necesiten atención.

### 3.2 Antecedentes.

En 1800, Robert Owen usó lo que denominó libros de carácter y bloques para valorizar a sus trabajadores en su fábrica de telas de algodón en New Lanark, en Escocia, donde se registraban los informes de producción diarios del trabajador. Los bloques de carácter se exhibían en cada lugar de trabajo y mostraban diferentes colores que señalaban los valores de los trabajadores de malo o bueno, con ésta Robert Owen quedó muy impresionado por la forma como los bloques mejoraron la conducta de los trabajadores, así que la valoración de la actuación permaneció.

En 1842, el Congreso de los Estados Unidos aprobó una ley en la que se obligaba a los jefes de departamento del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el cual se debía señalar si cada uno de los subordinados había sido aprovechado adecuadamente.

En 1918 la General Motors había puesto en marcha un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos.

Desde la Segunda Guerra Mundial las técnicas de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo más efectivo.

El enfoque de elección forzada fue desarrollado por un grupo de psicólogos del Ejército de E.U.A. durante la Segunda Guerra Mundial.

A fines de la década de 1960 I.B.M cambió del método de escala de evaluación hacia una evaluación orientada hacia objetivos.

### **3.3 Concepto.**

La evaluación del desempeño es también conocida como:

a) Calificación de méritos, evaluación de la actuación, medición del desempeño, etc.

La clasificación de meritos es " una técnica que sirve para calificar la actuación o conducta del personal individualmente respecto a un puesto, a sus objetivos, operaciones en un periodo de tiempo"(\*).

La evaluación del desempeño es una de las funciones claves de la administración de personal, ya que proporciona información eficaz, relativa a la efectividad en la actuación de los empleados y si los objetivos se están alcanzando, la información que proporcione servirá para tener una base objetiva para tomar cualquier decisión que tenga por objeto el emplear los recursos humanos tan efectivamente como sea posible, es un elemento básico en el proceso de desarrollo.

### **3.4 Objetivos.**

Un programa de evaluación del desempeño tiene como objetivos:

- Visión general de los recursos humanos.

Identificar los aspectos más relevantes y los puntos débiles de los recursos humanos.

(\* ) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Cap.13 pag.337

Ascensos con base en el mérito.

Excluir el favoritismo y permite una política de ascensos fundamentada en la capacidad de la persona.

- Estimular la consagración al trabajo.

Concientizar al empleado de que logrará ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.

- Transferencias.

Permitir la planeación de transferencias que procure la mejor ubicación del trabajador, de acuerdo con sus preferencias y aptitudes.

- Aumentos de sueldo.

Permitir establecer una política de retribuciones basadas en la eficiencia.

- Identificar necesidades de entrenamiento.

Identificar las necesidades de capacitación de los empleados.

- Promover la comunicación entre supervisores y trabajadores.

- Promover el intercambio entre el evaluador y el evaluado.

- Despido.

Proporcionar elementos para que la gerencia pueda determinar cuando procede separar del servicio al trabajador, empleado, etc.

- Orientar del empleado o funcionario.

- Ofrecer datos al personal evaluado para que identifique su deficiencia en la ejecución de su trabajo.

- Eficacia de técnicas de reclutamiento, selección y colocación.

Si las cualidades y perspectivas detectadas en el reclutamiento y la selección reponen a la actuación del empleado.

### **3.5 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN O CALIFICACIÓN.**

#### **3.5.1 Método de Comparación. (Alineamiento o de Rango-Orden).**

En razón a cada una de las características a evaluar, se enlista por orden a todos los individuos calificados, del más útil o satisfactorio, al poco útil, la inconveniencia es que si varias personas debiendo quedar en el mismo nivel obligatoriamente se deben colocar en diferente posición.

#### **3.5.2 Comparación por pares o comparación aparejada.**

Consiste en hacer una lista del personal, por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión.

En este método no se detectan los más sobresalientes.

#### **3.5.3 Distribución Forzosa.**

Los individuos a quienes se califica se distribuyen a lo largo de una o más escalas y se asignan porcentajes fijos de empleados a los límites mejor y peor de la escala y a la clase de en medio.

Cuando el grupo es pequeño queda descartado el método.

Se otorga: 10% calificación muy inferior.

20% calificación inferior.

40% calificación promedio.

20% calificación superior.



10% calificación muy superior.

#### **3.5.4 Método Gráfico de Escala de Calificación.**

Se coloca una marca en una forma junto a la palabra o frase que describe el grado de mérito para cada rango diferente, supone la existencia de una escala para valorar cada factor o característica personal del empleado con un mínimo y un máximo a fin de que el evaluador señale el grado que otorga al factor o cualidad valorado.

#### **3.5.5 Escalas Continuas.**

Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica se hace en forma insensible.

#### **3.5.6 Escalas Discontinuas.**

El paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca porque corresponde a cada grado una definición específica, la desventaja de este método es que la evaluación que se hace de una característica puede influir sobre las restantes, se aconseja que se evalúe a todos los individuos sobre una característica antes de evaluar la siguiente, otro inconveniente es considerar a todos los individuos como normales o promedios, se recomienda utilizar números impares de grados.

#### **3.5.7 Incidentes Críticos.**

El administrador basa sus evaluaciones en situaciones específicas de comportamiento real al desarrollar un trabajo, consiste en identificar y registrar en el archivo del empleado los "incidentes críticos" que pueden ser positivos o negativos o mejor dicho lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o fracaso en alguna parte de su trabajo, estas proporcionan elementos para su evaluación final.

### **3.5.8 Listas Checables ponderadas o listado de referencia ("Checklist").**

Consiste en alinear afirmaciones que han sido preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor desconoce.

### **3.5.9 Listas checables de preferencia o elección forzada o selección forzosa.**

Estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, únicamente las dos frases que considera describen mejor al calificado, en cada grupo de frases, en la que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tienen valor las otras dos carecen de éste, quién califica deberá elegir la declaración más descriptiva y la menos descriptiva.

### **3.5.10 Análisis de ejecución del trabajo.**

Es consistente con el concepto de Peter Drucker acerca de la "administración por objetivos" sugerido por Douglas McGregor y consiste en:

a) El primer paso es el establecimiento de las principales características del puesto, definiendo las áreas de su responsabilidad, tal como operan en la práctica.

b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario, hasta que ambos estén de acuerdo.

c) Se fijan metas que son acciones que el trabajador se propone llevar a cabo para un período.

d) Al término del período el subordinado hace su propia operación de lo que ha obtenido en relación a las metas establecidas.

e) Se efectúa una entrevista, que se hace entre el supervisor y el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas.

### 3.5.11 Método de Ensayos.

El supervisor hace una evaluación por escrito sin extensión definida y en sus propias palabras, las desventajas que ofrece es el perjuicio del evaluador que se introduce fácilmente en estas evaluaciones, y el éxito de la evaluación depende de la habilidad y esfuerzo del escritor.

### 3.6 Problemas y limitantes de la Evaluación del Desempeño.

- Efecto de halo o error de halo.

El calificador tiende a evaluar al trabajador, de acuerdo con el criterio positivo o negativo que se haya formado sobre determinadas características, es decir, la evaluación de una característica en particular influye en las evaluaciones de otras características.

- Tendencia Central.

Los supervisores tienden a evitar los extremos y a manipular por seguridad.

- Importancia del pasado reciente.

Los supervisores tienen la dificultad para recordar y evaluar los eventos que ocurrieron en la parte del período en revisión los calificadores enjuiciarán el comportamiento de un empleado en base al rendimiento más reciente y por ello se distorsiona el informe.

- Variaciones en los significados y los estándares.

Los valores y las actitudes individuales influyen en las formas en las que los supervisores enfocan las mismas características.

- Efecto de la benevolencia.

Los supervisores otorgan calificaciones altas a sus subordinados, resultando incongruencia entre las calificaciones y el rendimiento real.

- Efecto de rigor.

Los jefes a pesar de las calificaciones obtenidas por sus subordinados no conceden ni aumentos, ni promociones.

- Prejuicios del calificador.

El calificador tiende a otorgar una valoración en proporción al grado de simpatía o antipatía que se forma con respecto al evaluado.

- Incredulidad.

El calificador no tiene la conciencia sobre la importancia de la evaluación y da como resultado que esta sea imprecisa, inconsciente y no confiable.

- Fijación de la atención a cierto tipo de conducta.

Establecer una norma o un estándar, la atención se dirige hacia ella y frecuentemente se pasa por alto lo demás.

- Sistema de evasión.

Establecer una norma o un estándar puede traer como consecuencia que se trate de evadirla o cumplirla en forma artificial.

- El uso de calificaciones numéricas pueden ser engañoso si no se aplican estadísticas apropiadas y buen juicio.

- Las evaluaciones del desempeño se hacen, archivan y olvidan con mucha frecuencia.

Estos problemas no podrán resolverse por completo pero hay algunos pasos que las organizaciones deben seguir para eliminarlos.

1. Todos los supervisores que llenen informes de evaluación sobre el personal, necesitan asistir a cursos de entrenamiento, en el que se explicará el formato, se les dará instrucciones

sobre los problemas del informe y deberá abarcar aspectos, de comunicación, motivación y diferencias individuales.

2. La organización necesita dar guías para el formato del informe que sirva de ayuda para las interpretaciones de diferentes reactivos.

3. El departamento de recursos humanos deberá coordinar y controlar que los calificadores no se estén desviando de la práctica y los estándares organizacionales y tomar las acciones para ayudarlo.

4. Antes que comience cada periodo de informe por escrito, es de gran ayuda que los gerentes superiores de los grupos tengan entrevistas con sus departamentos para examinar los problemas que por lo regular ocurren relacionados con los estándares.

5. Los calificadores se pueden ayudar si mantienen registros continuos del desempeño de sus subordinados y sobre todo los eventos reales que sean prueba del desempeño laboral.

### **3.7 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

a) El primer paso será, establecer quién efectuará la evaluación.

1. La mayor parte de los empleados prefieren ser evaluados por su superior inmediato, en lugar de ser evaluado por sus compañeros o por los subordinados.

2. Las evaluaciones de compañeros sean calificaciones hechas por quienes tienen el mismo rango.

3. Las calificaciones por subordinados a superiores, es decir, calificaciones hechas por quienes tienen rangos inferiores, estas dos prácticas mencionadas son poco útiles para la empresa.

4. Evaluar por comités o en grupos, consiste en que varias personas que conocen a quien se evalúa pueden proporcionar más datos que únicamente el supervisor.

b) Establecer la periodicidad con la que se va a realizar la evaluación del desempeño, aconsejando que no sean menos de dos ni más de cuatro veces al año.

c) Obtener el total acuerdo de la gerencia sobre la necesidad de un plan formal para la evaluación, el que más se adapte a las necesidades y condiciones de la organización.

d) Obtener la cooperación de los supervisores al tratar la forma de evaluación, incluyendo la discusión de los factores que se van a utilizar.

1. Identificación de factores a evaluar tomando en consideración:

a) Los fines que se persiguen.

b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.

c) El análisis de los puestos calificados.

Las características a evaluar varían de un mínimo de 5 y un máximo de 15, siendo el número óptimo 7 a 8. Las más utilizadas son las siguientes:

Calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, disciplina, puntualidad, asistencia, cooperación, adaptación a la supervisión, al trabajo, aptitud para progresar, orden y organización, capacidad para jefatura, sociabilidad, honestidad, confianza, afán de superación, capacidad para instruir, carácter, estabilidad emocional, educación, originalidad, sentido de economía.

2. Definición de los factores seleccionados.

3. Ponderación de factores, se debe atribuir un valor a cada factor a fin de jerarquizarlo en razón de la importancia que revista para la empresa.

4. Elaboración de escalas, para cada factor es imprescindible establecer una escala de puntuación que permita al calificador determinar el valor del factor en sí. Se dividirá en grados que varía de cuatro a seis, precede una descripción de los mismos, para proporcionar a los calificadores una correcta significación del grado, como último estará la asignación de puntos a los grados.

e) Se explicará el propósito y naturaleza del plan de evaluación a los que serán afectados por las evaluaciones (supervisores, subordinados).

f) Se proporcionará un entrenamiento a los calificadores para lograr evaluaciones uniformes.

g) Coordinación de las evaluaciones mediante discusiones de grupo entre el administrador de personal y los evaluadores, para lograr minimizar discrepancias y lograr uniformidad.

## **CAPITULO 4.**

### **IMPLANTACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

#### **4.1 Identificación del Problema.**

La ausencia de un método formal de Evaluación del Desempeño, trae como consecuencia la ausencia de bases efectivas para la toma de decisiones relativas al aprovechamiento eficiente del recurso humano fundamental en el logro de los objetivos de la organización.

La detección del problema es el resultado de en primera instancia la observación directa, en segunda de la aplicación de una Auditoría Administrativa a la función de Evaluación del Desempeño competencia del Departamento de Recursos Humanos.

Implantar un método de evaluación del Desempeño permitirá controlar, si los procesos de selección, entrenamiento, capacitación con eficientes, elimina favoritismos al considerar candidatos para ascensos, hay reconocimiento de la organización sobre lo que es y puede ser el empleado, favorece la retroalimentación, el empleado tiene bases en que fundamentar sus perspectivas de desarrollo dentro de la organización, y la organización aprovecha al máximo sus recursos humanos elemento clave para la consecución de los objetivos de la misma.

#### **4.1.1 Objetivos.**

a) Desarrollar y aplicar una Auditoría Administrativa a la función de Evaluación del Desempeño que compete al Departamento de Recursos Humanos.

b) Evaluar los resultados obtenidos al finalizar la Auditoría Administrativa.



c) Preparar informe final.

d) Seleccionar y diseñar un método de Evaluación del Desempeño que pueda ser implantado en el área de cajas de una tienda departamental.

#### **4.2 Auditoría Administrativa (Desarrollo).**

##### **4.2.1 Objetivos.**

a) Aplicar un programa de Auditoría Administrativa al departamento de Recursos Humanos en la función de Evaluación del Desempeño para el área de cajas en una tienda Departamental.

b) Identificar si el Departamento de Recursos Humanos desarrolla la función de Evaluación del Desempeño y con que efectividad.

##### **4.2.2 Programa de Auditoría.**

Nombre de la entidad: Suburbia S.A. (Tienda Aeropuerto)

Tipo de Auditoría: Auditoría Administrativa Analítica.

Alcance y Cobertura: Departamento de Recursos Humanos. examen y evaluación del método de Evaluación del Desempeño aplicado.

Duración: 4 días.

Fecha de inicio: 18 octubre 1994.

##### **Actividades**

1. Investigar si el Departamento de Recursos Humanos contempla dentro de sus funciones la Evaluación del Desempeño, a través de la revisión de manuales de procedimientos y del análisis del puesto.

2. Investigar que objetivos cubre el Departamento de Recursos Humanos con la Evaluación del Desempeño y que importancia significa para el mismo, mediante la aplicación de un cuestionario al responsable del Departamento de Recursos Humanos.

3. Conocer la opinión que tienen los empleados sobre la Evaluación del Desempeño, aplicando un cuestionario.

4. Evaluar los resultados.

5. Preparar el informe final.

#### **4.3 Descripción del puesto de Jefe de Personal de una tienda Departamental.**

##### **Descripción Genérica.**

Es responsable de reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y promover al personal de tienda, además supervisa todos los movimientos y trámites administrativos que se generen en su centro de trabajo.

##### **Descripción Específica.**

###### **Área administrativa:**

1. Planea y distribuye las contrataciones de la personas seleccionadas y conforma su expediente.

2. Preparar y elaborar la coordinación de la capacitación del personal.

3. Supervisa la realización de evaluación de méritos, así como todos los movimientos relativos del personal.

4. Envía a evaluación psicológica a los candidatos a promoción.

5. Controla la plantilla autorizada e informa sobre la rotación de personal.

6. Verifica y archiva las cartas de demostradoras.
7. Realiza el recorrido mensual y elabora el acta de la comisión de seguridad e higiene.
8. Supervisa y controla a las encargadas de conmutador.

**Área operativa:**

1. Lleva a cabo el reclutamiento y selección y coordina las entrevistas con jefes de departamentos.
2. Participa como instructor en la tienda.
3. Apoya en la elaboración de manuales de capacitación.
4. Difunde y apoya los nuevos programas.
5. Planea y participa en la retroalimentación de los candidatos evaluados.
6. Verifica que los empleados cuenten con gafete.

**Área de soporte:**

1. Colabora en la realización de simulacros en tienda.
2. Apoya actividades diversas propias de la tienda.
3. Mantiene relación directa con la gerencia para dar soluciones alternativas a los empleados.

#### **4.4 Descripción del Puesto de Cajero de una Tienda Departamental.**

**Descripción Genérica.**

Es responsable de la custodia y los valores generales en la venta, además brinda una excelente atención y servicio al público, cuida y maneja el equipo así como el material del módulo de cajas.

### **Descripción Específica.**

#### **Área administrativa.**

1. Organiza documentos que envía a caja general, al recibir sus parciales, recopila y entrega los valores como corte de caja general.

#### **Área operativa.**

1. Brinda un servicio eficiente al cliente.
2. Realiza el correcto cobro y empaque de la mercancía.
3. Prepara y registra la entrega de parciales para su depósito.
4. Cuida el buen manejo de material y equipo.
5. Informa al cliente sobre ofertas y promociones de la tienda.
6. Agradece al cliente sus compras y le invita a volver.

#### **Área de soporte.**

1. Tener conocimientos básicos del Sistema P.O.S.
2. Crear una buena relación con el personal de los demás departamentos.
3. Informa al supervisor sobre la anomalías en la mercancía y atención al cliente.

### **4.5 CUESTIONARIO No. 1**

#### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO: LIC. EN PSICOLOGÍA ALEJANDRA RAMÍREZ**

**BRICKER.**

Con el presente cuestionario se persigue obtener información sobre la función de la evaluación del desempeño que compete al departamento.

1. ¿ Dentro de las funciones del puesto de jefe de personal está la de evaluar el desempeño de los empleados?

Si ( ) Pasar a la pregunta 2.

No ( X ) Pasar a la pregunta 13.

2. ¿Qué método de evaluación del desempeño se lleva a cabo?

3. ¿Qué objetivos se cubren con la evaluación del desempeño?

4. ¿Cuántas veces se realiza la evaluación del desempeño al año?

5. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

6. ¿Qué capacitación existe para el personal que aplica la evaluación del desempeño?

7. ¿Se informa de los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados?

8. ¿Se lleva a cabo una entrevista para realizar la evaluación del desempeño con cada empleado?

9. ¿Cómo se lleva a cabo la entrevista de la evaluación?

10. ¿Se lleva seguimiento de las evaluaciones o sólo se archiva?

11. ¿Revisa el Departamento de Recursos Humanos las evaluaciones y las comenta con los responsables de las mismas?

12. ¿Qué acciones posteriores se adoptan con los resultados de la evaluación del desempeño?

13. ¿Por qué?

La evaluación del desempeño servía de referencia para otorgar una prestación que consistía en regalar acciones a los empleados con una antigüedad mínima de tres años, cuando se quita esta prestación, se eliminó la evaluación del desempeño.

14. ¿Qué control tiene el Departamento de Recursos Humanos sobre el desempeño de los empleados?

Se observa la puntualidad, asistencia, y en el caso del puesto de cajero, si obtiene incentivos (lograr cubrir puntos como atención al cliente, buena mecánica de cobro, asistencia, puntualidad y excelente control de los valores, para obtener un premio monetario) quiere decir que es productivo.

15. ¿Qué importancia tiene para la organización el conocer el buen o deficiente desempeño de los empleados?

Sí tiene importancia ya que debemos cuidar la rotación del personal.

16. ¿Se practica informalmente la evaluación del desempeño?

Sí

17. ¿Cuales son estas prácticas?

Por observación y pequeñas entrevistas que realizan con los jefes, preguntándoles como van en su trabajo.

18. ¿Quién la lleva a cabo?

El jefe del departamento de Recursos Humanos.

19. ¿Se da seguimiento a estas prácticas?

Se checa continuamente si llega tarde el personal y la asistencia y observando la lista de incentivos.

20. ¿Se lleva registro de estas prácticas?

NO

21. ¿Qué factores se consideran como indicadores de buen desempeño?

**Puntualidad, asistencia, relaciones interpersonales y el lugar que ocupa el departamento a nivel tienda y entre tiendas.**

22. ¿Qué factores se consideran como indicadores de un deficiente desempeño?

**Impuntualidad, inasistencia, deficientes relaciones interpersonales y un lugar bajo ocupado por el departamento a nivel tienda y entre tiendas.**

23. ¿El personal conoce la calidad de su desempeño?

**Generalmente sí.**

24. ¿Quién le informa al personal de la calidad de su desempeño?

**El jefe de su departamento y el jefe del departamento de Recursos Humanos.**

25. ¿Con qué periodicidad se llevan a cabo las evaluaciones informales?

**Cada mes, no todos los departamentos se pone atención a los que tienen problemas.**

26. ¿Con qué periodicidad se le informa al personal sobre su desempeño?

**En cuanto se detecta la falla inmediatamente se le informa al empleado.**

27. ¿Cómo se identifican los puntos relevantes y débiles de los recursos humanos?

**Haciendo un reporte de puntualidad y asistencia por mes y revisando la lista de incentivos.**

28. ¿Cuál es la política de ascensos?

**Se toma en cuenta el desempeño y productividad es lo que da oportunidad de un ascenso.**

29. ¿Cuál es la fuente para obtener información de estos factores?

**El reporte del jefe del departamento de Recursos Humanos y las entrevistas que éste lleva a cabo con los jefes de departamento.**

30. **¿Cómo se determina la transferencia de un empleado a otro departamento?**

**Es un problema que no se ha podido superar ya que transfieren a los empleados sin evaluaciones previas, entonces el empleado se frustra y en ocasiones da como resultado que se eleve el nivel de rotación.**

31. **¿El empleado conoce perspectivas de desarrollo de la empresa?**

**Si, cuando ingresa el empleado se le informa sobre las oportunidades de crecimiento.**

32. **¿Cuál es la política de aumento de salarios?**

**Para el nivel auxiliar se considera el aumento general, a nivel superior se elabora una sábana de aumentos con base en el tabulador, enviado por la dirección.**

33. **¿Cómo se determina que un empleado necesita capacitación?**

**Cuando se le va a otorgar una promoción a algún empleado.**

34. **¿Existe retroalimentación entre supervisor y subordinado?**

**Debería darse pero de un 100%, el 50% lo hace.**

35. **¿Cómo se dá?**

**Por medio de la práctica, y con el método del ensayo y error, el jefe revisa el trabajo de su subordinado.**

36. **¿Qué factores se consideran para un despido?**

**La baja productividad, inasistencias continuas y falta de probidad.**

37. **Cuando se detecta que un empleado tiene calidad de desempeño deficiente ¿qué acciones se toman?**

**La primera es que se habla con él esperando que cambie su actitud, la segunda es pedir su renuncia voluntaria.**



38. ¿Se lleva un seguimiento de estas funciones?

**Sí**

39. ¿Cómo conoce el responsable del departamento de Recursos Humanos si son eficientes sus técnicas de selección?

Los exámenes psicométricos y los perfiles del puesto, son suficientes, el problema es que una persona se contrata para un puesto y lo transfieren de puesto sin una previa evaluación.

40. ¿Consideraría usted importante implantar un método de Evaluación del Desempeño?.

¿Por qué?

**Sí.** Podría apoyarse la información obtenida por la observación en algo escrito.

41. ¿Conoce métodos de evaluación del desempeño?

**No.**

#### 4.6 CUESTIONARIO No. 2

El presente cuestionario es el ejemplo del formato que se aplicó a los cajeros entrevistados, con el fin de obtener su impresión acerca de la Evaluación del Desempeño.

Departamento de Cajas.

Cajero:

1. ¿Evaluán la calidad de su desempeño?

**Sí** ( ) Pasar a la pregunta 2

**NO** ( ) Pasar a la pregunta 8

2. ¿Quién realiza la evaluación?

3. ¿Cómo se lleva a cabo ?
4. ¿Con qué periodicidad lo evalúan?
5. ¿Le comentan los resultados de la evaluación?
6. ¿Considera que la persona que lo evalúa lo hace objetivamente?
7. ¿Qué significa para usted la Evaluación del Desempeño?
8. ¿Conoce usted la descripción del puesto?
9. ¿Conoce usted lo que la organización espera de usted?
10. Si evaluarán su desempeño ¿Le gustaría conocer los resultados?
11. ¿Por qué?
12. ¿Le gustaría que su superior tuviera una entrevista con usted para comentar y llevar a cabo la evaluación?
13. ¿Por qué?
14. ¿En que basa las perspectivas de su desarrollo dentro de la organización?
15. Si se llevara un registro de la calidad de su desempeño ¿Cree usted que serviría de base para otorgarlo un ascenso?
16. ¿Considera que su jefe detecta sus necesidades de capacitación?
17. ¿Cómo las detecta?
18. ¿Considera que existe retroalimentación entre usted y su supervisor?
19. ¿Cómo se da?
20. ¿Cómo detecta su superior deficiencias en sus desempeños?

#### 4.7 Evaluación de Resultados.

De la plantilla de 26 cajeros de una Tienda Departamental se aplicó a una muestra de 13, un cuestionario para conocer su opinión sobre la Evaluación del Desempeño.

- a) Los 13 (100%); opinaron que no evalúan su desempeño.
- b) Los 13 (100%); coincidieron en que la evaluación del Desempeño es el medio para conocer la calidad del trabajo que están desempeñando.
- c) Los 13 (100%); conocen la descripción del puesto.
- d) 7 cajeros (54%); opina que si saben lo que la organización espera de ellos, es trabajar mucho, superación, buenos resultados, disposición, 6 cajeros (46%); no saben que espera la organización de ellos.
- e) Los 13 (100%); opinaron que les gustaría conocer los resultados si les aplicaran una evaluación.
- f) 1 cajero (75%); opinó que le gustaría una entrevista de evaluación del desempeño para saber que le están calificando.
- g) 1 cajero (75%); opinó que le gustaría discutir con su jefe la evaluación del desempeño para conocer sus puntos de vista mediante una entrevista, 11 cajeros (85%); manifestaron que mediante una entrevista, su jefe les informaría que están haciendo bien o mal en su trabajo.
- h) Los 13 (100%); opinó que les gustaría que se llevará a cabo una entrevista de Evaluación del Desempeño para conocer que criterio se aplicó, que se evaluó y discutir algún desacuerdo.
- i) 2 cajeros (15%); opinaron que basan sus posibilidades de ascenso en la calidad de su desempeño.

1 cajero (7.5%); basa sus posibilidades de ascenso en el tiempo que tiene trabajando en la tienda.

2 cajeros (15%); opina que no reconocen su desempeño.

1 cajero (7.5%); opina que si quisiera un ascenso pediría una evaluación, el (55%); 7 cajeros manifestaron que para otorgar un ascenso se debería tomar en cuenta el esfuerzo realizado, pero que en realidad los ascensos se basan en favoritismos.

i) Los 13 (100%); coincidieron en que la evaluación del desempeño serviría para tomarse de base para otorgar un ascenso.

j) Un cajero (7.5%); opinó que sí detectan sus necesidades de capacitación. 12 cajeros (92.5%); opinó que no detectan sus necesidades de capacitación.

k) Dos cajeros (15%); opinaron que existe retroalimentación comentando que cuando hacen las cosas mal, les informan sus superiores, pero cuando hacen las cosas bien no se las reconocen.

11 cajeros (85%); opinaron que no hay retroalimentación entre su superior y ellos.

l) 7 cajeros (55%); opinaron que no detecta su superior las deficiencias que tienen.

6 cajeros (45%); opinó que detectan sus deficiencias, observándolos pero comentaron que una vez detectadas no les dan soluciones.

#### **4.8 Informe Final.**

Como resultado de la aplicación de la Auditoría Administrativa a la función de Evaluación del Desempeño se encontró lo siguiente:

1. La descripción del puesto de Jefe de Personal contempla entre sus funciones, la supervisión de la evaluación de méritos, sin embargo la Evaluación del Desempeño no se lleva a cabo.
2. La Evaluación del Desempeño sólo se lleva informalmente.
3. El Departamento de Recursos Humanos considera que informa en forma eficiente a los empleados sobre la calidad de su desempeño, sin embargo los empleados consideran que no evalúan su desempeño, ni les informan sobre el mismo.
4. La capacitación sólo se otorga cuando se va a dar una promoción, sin embargo existen necesidades de capacitación en los empleados.
5. Existe una impresión generalizada de que los ascensos se otorgan por favoritismos.
6. No se detectan las deficiencias en el desempeño de los empleados y no existe retroalimentación entre los superiores y los subordinados. El jefe lleva a cabo el ensayo y error para revisar el desempeño de los empleados.
7. Se transfiere de puesto a los empleados sin previa evaluación.
8. No existe registro de las prácticas informales de evaluación.
9. El jefe del Departamento de Recursos Humanos opina que sería útil la implantación de un método de evaluación del desempeño pero desconoce los métodos.

Se recomienda entonces diseñar e implantar un método de Evaluación del Desempeño, es decir, una técnica que sirva para calificar la actuación del personal respecto a su puesto, sus objetivos y operaciones en un período determinado.

Un sistema formal aseguraría entonces una política uniforme y prácticas estandarizadas, ya que es una fantasía pensar que los supervisores están completamente informados sobre sus subordinados.

Entrevistando formalmente a cada miembro se podría obtener información valiosa sobre los puntos que necesitan atención, además de permitir mejorar las relaciones entre supervisor y subordinado, el trabajador sentirá que hay reconocimiento a su trabajo y se esforzará más.

Se podrán detectar los puntos relevantes y débiles de los empleados y como consecuencia identificar necesidades de capacitación, los ascensos se otorgarían en base a méritos no en favoritismos.

Ofrecería datos que orientaran al personal en su labor.

Existiría mejor comunicación y retroalimentación y se tendría un mejor control de cada empleado.

El método recomendable sería el método gráfico de escala de calificación, que consiste en colocar una marca en una forma junto a la palabra o frase que describe el grado de mérito para cada rango diferente, supone la existencia de una escala para valorar cada factor o característica personal del empleado con un mínimo y un máximo, a fin de que el evaluador señale el grado que otorga al factor o cualidad valorada.

Se utilizarán escalas discontinuas, en el que el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

#### **4.9 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO**

##### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**PUESTO:** \_\_\_\_\_ **SUCURSAL:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE INGRESO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE LA ANTERIOR EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

##### **INSTRUCCIONES**

La presente evaluación tiene como objetivo, calificar el desempeño de los empleados realizado en éste período y conocer su progreso, así como sus posibilidades de crecimiento.

1. Calificar de la forma más objetiva posible evitando las siguientes tendencias:

a) No permitir que la evaluación de una característica influya en la demás; ya que un empleado puede tener calidad pero no tener iniciativa, por ejemplo. Se aconseja evaluar a todos los individuos en un factor antes de pasar a otro factor.

b) No tender a calificar todas las características a evaluar, en el centro; no tema utilizar los extremos; se persigue una evaluación objetiva recuerde.

c) Haga un análisis de todos los eventos ocurridos en el transcurso de este período, no se deje influir por los eventos recientes solamente.

d) Sea justo en su apreciación evitando benevolencia extrema o rigor injusto que no influya en usted simpatías hacia el empleado.

e) Si tiene alguna duda sobre el significado de un factor a evaluar coméntela con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

2. La evaluación se realizará cada 6 meses, se calificarán 7 factores:

a) Calidad en el trabajo.

b) Comportamiento y actitud.

c) Conocimiento y experiencia.

d) Iniciativa y cooperación.

e) Capacidad de aprendizaje.

f) Servicio al público.

g) Respuesta a la presión.

3. Existen 4 grados de calificación; inferior, regular, bueno, excelente.

Elija el que mejor describa la actuación del empleado, recuerde; un empleado puede ser exacto en su labor pero no cooperar, o no posee iniciativa; puede ser lento en su aprendizaje o no le guste atender al público, es decir, en cada factor debe revisarse la actuación del empleado en forma objetiva.

Coloque una marca en el grado seleccionado.

4. Al finalizar otorgue las siguientes puntuaciones:

1 Para cada grado inferior.



2 Para cada grado regular

3 Para cada grado bueno

4 Para cada grado excelente

Suma el total de puntos y la calificación obtenida servirá para clasificar la actuación del empleado dentro de los siguientes rangos:

CALIFICACIÓN	RANGO
28 a 22 puntos	Muy superior a lo esperado
21 a 15 puntos	Conforme a lo esperado
14 a 8 puntos	Inferior a lo esperado
7 puntos	Sumamente inferior a lo esperado.

5. Se encuentra una sección en la que se comparará la actuación de la evaluación anterior con la actual y se anotarán las causas por las que el empleado se encuentra en tal situación.

6. Se encuentra una tercera sección, que es en la que se comenta las perspectivas de crecimiento del empleado.

7. Se pueden anotar comentarios finales tanto del evaluador como del evaluado que pueden contemplar las acciones a seguir, opiniones sobre la evaluación, etc.

8. Se comentarán posteriormente las evaluaciones con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

FACTORES A EVALUAR	INFERIOR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b> Velocidad con que aprende nuevas tareas y comprende explicaciones, así como su interés por aprender.	No le interesa aprender nuevas cosas que le signifiquen mayor responsabilidad por lo tanto no aprende velozmente. <input type="checkbox"/>	Le interesa aprender cosas nuevas pero es lento y no comprende las explicaciones. <input type="checkbox"/>	Le interesa aprender aspectos nuevos, aprendizaje rápido. <input type="checkbox"/>	Solicita aprender cosas que no domina y sean nuevas, aprenda rápidamente. <input type="checkbox"/>
<b>SERVICIO AL PÚBLICO</b> Su buena disposición para atender al cliente con trato amable y eficiente.	Rehusa atender a los clientes, demora en atenderlos, no es amable, se quejan los clientes constantemente de su servicio. <input type="checkbox"/>	Atiende un número reducido de clientes, sólo se limita a auxiliar al cliente cuando éste lo solicita. <input type="checkbox"/>	Atiende a los clientes con amabilidad y en forma eficiente los hace sentir cómodos y los auxilia en lo que es necesario. <input type="checkbox"/>	Busca atender a los clientes, auxiliándolos en los que necesitan ser amable y de los clientes recibe felicitaciones. <input type="checkbox"/>
<b>RESPUESTA A LA PRESIÓN</b> La capacidad que tiene para responder trabajando eficientemente en situaciones de cargas excesivas de trabajo y ante nuevas responsabilidades.	Comete muchos errores, pierde la paciencia, el control y se desorganiza en su trabajo. No le gusta la presión, no puede trabajar así. <input type="checkbox"/>	No le gusta trabajar así, comete algunos errores y necesita alguna ayuda para controlar la situación. <input type="checkbox"/>	Comete muy pocos errores y controla la situación solo. <input type="checkbox"/>	No comete errores le gusta trabajar bajo presión, resuelve la situación satisfactoriamente y auxilia a sus compañeros. <input type="checkbox"/>

Puntos


- Calificación:
1. Calidad en el trabajo
  2. Comportamiento y actitud
  3. Conocimiento y experiencia
  4. Iniciativa y cooperación
  5. Capacidad de aprendizaje
  6. Servicio al público
  7. Respuesta a la presión

Muy superior a lo esperado

Conforme lo esperado

Inferior a lo esperado

Sumamente inferior a lo esperado

Total

FACTORES A EVALUAR	INFERIOR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b> Es el grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de su trabajo y hasta que grado necesita supervisión.	Comete demasiados errores, requiere de extrema supervisión No puede hacer nada si no lo supervisan	Comete errores constantes, la supervisión que requiere es constante	Comete errores ocasionalmente, no necesita supervisión constante.	Es exacto no comete errores, no necesita supervisión.
<b>COMPORTAMIENTO Y ACTIVIDAD.</b> Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, tales como asistencia, puntualidad, disciplina y dedicación	Es indisciplinado, no observa las reglas, tiene faltas constantes y es impuntual, es distraído y desorganizado	En ocasiones desatenta las reglas, falta ocasionalmente, su trabajo es en ocasiones imaxacto.	Desatenta las órdenes sólo en excepciones con fundamento, no falla y es puntual.	Estricto apego a las reglas, observa una disciplina ejemplar nunca falla y es puntual
<b>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b> Es con lo que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos, técnicos y técnicos en una tarea, la aplicación de criterios para dar soluciones a los problemas que se presentan.	No conoce todas las funciones de su trabajo necesita más capacitación, no puede dar soluciones.	La falta desarrollar algunas funciones de su área, requiere que lo asesoren, detecta los problemas y sólo da algunas soluciones	Conoce bien sus funciones y puede dar soluciones a problemas que se presentan.	Conoce a la perfección todas sus funciones da asesoría a sus compañeros tiene habilidad para anticipar soluciones a posibles problemas.
<b>INICIATIVA Y COOPERACIÓN</b> Se refiere a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente, coopera con sus compañeros y tiene espíritu emprendedor.	Sólo se concentra en el desempeño de sus funciones, no le interesan mayores responsabilidades, no aporta ideas y su cooperación es mala.	Ocasionalmente aporta ideas para mejorar, su cooperación es inconsistente.	Le interesa tener más responsabilidades que sólo las de su trabajo, coopera en lo que sea necesario, propone ideas constantemente	Solicita que la asignen actividades de mayor responsabilidad, coopera, tiene visión e interés por mejorar los sistemas de trabajo

1º SECCION

## 2a Sección

**FACTORES A  
EVALUAR**

**HA  
MEJORADO**

**HA  
PERMANECIDO  
IGUAL**

**HA  
RETROCEDIDO**

**CAUSAS**

1. Calidad en el trabajo

2. Comportamiento y actitud

3. Conocimiento y experiencia

4. Iniciativa y cooperación

5. Capacidad de aprendizaje

6. Servicio al público

7. Respuesta a la presión

## 3a Sección

a) Mantener al empleado en el mismo puesto

b) Aumentarle el sueldo

c) Tiene posibilidad de ascender a corto plazo

d) Tiene posibilidad de ascender a largo plazo

e) Ascenderlo a un puesto de mayor categoría

f) Transferir al empleado a otro puesto del mismo nivel

g) El empleado es prescindible

Comentarios del evaluador

Comentarios del evaluado

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un método de evaluación del desempeño que se adaptara a las necesidades de el área de cajas en una tienda departamental, se detectó la necesidad de aplicar un sistema formal de evaluación, primeramente resultado de la observación directa en la que se identificó que es un control insuficiente el sistema informal que se lleva a cabo para evaluar el desempeño, se decidió aplicar la auditoria administrativa ya que ésta es una herramienta que es parte de la formación académica del Licenciado en Administración y puede ser utilizada para reforzar la identificación de problemas que se detecten a través de la observación.

El administrador de recursos humanos ha cambiado su concepto sobre lo que debe de ser el trabajador, ya no es un simple engrane mas de una máquina, es necesario actualmente hacer sentir al trabajador que es parte de la organización y que es importante para la misma, esto es, ya que es importante que el administrador de recursos humanos descubra que es lo que motiva al trabajador a sentirse cómodo e identificado en una organización ya que éste aporta a la misma un valor agregado a la economía de la empresa, dirigiendo, innovando, organizando, etc. Algunos elementos para que el trabajador sienta a la organización que se preocupa por él, es la satisfacción de sus necesidades de estima, seguridad y autorealización, cuando una organización reconoce el desempeño de su actuación en el trabajo puede satisfacerlas ya que siente que hay reconocimiento, aprobación, existe predecibilidad, y puede sustentar en bases objetivas sus inquietudes de crecimiento de aumento de competencia, etc.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un método de evaluación del desempeño que se adaptara a las necesidades de el área de cajas en una tienda departamental, se detectó la necesidad de aplicar un sistema formal de evaluación, primeramente resultado de la observación directa en la que se identificó que es un control insuficiente el sistema informal que se lleva a cabo para evaluar el desempeño, se decidió aplicar la auditoria administrativa ya que ésta es una herramienta que es parte de la formación académica del Licenciado en Administración y puede ser utilizada para reforzar la identificación de problemas que se detecten a través de la observación.

El administrador de recursos humanos ha cambiado su concepto sobre lo que debe de ser el trabajador, ya no es un simple engrane mas de una máquina, es necesario actualmente hacer sentir al trabajador que es parte de la organización y que es importante para la misma, esto es, ya que es importante que el administrador de recursos humanos descubra que es lo que motiva al trabajador a sentirse cómodo e identificado en una organización ya que éste aporta a la misma un valor agregado a la economía de la empresa, dirigiendo, innovando, organizando, etc. Algunos elementos para que el trabajador sienta a la organización que se preocupa por él, es la satisfacción de sus necesidades de estima, seguridad y autorealización, cuando una organización reconoce el desempeño de su actuación en el trabajo puede satisfacerlas ya que siente que hay reconocimiento, aprobación, existe predecibilidad, y puede sustentar en bases objetivas sus inquietudes de crecimiento de aumento de competencia, etc.

Es importante para cualquier organización conocer si los resultados obtenidos en el desarrollo de sus actividades, han coincidido con lo planeado, con los estándares establecidos, para esto, es necesario utilizar medios y técnicas de control.

La Auditoría Administrativa se adscribe dentro del proceso administrativo como un medio de control, a través de esta se puede identificar irregularidades en alguna área, función o actividad de la empresa y permite realizar o proponer recomendaciones; la Evaluación del Desempeño es una técnica de control, con su aplicación se obtiene referencias y permite detectar puntos de atención, aspectos que necesitan cambiar, mejorar o implantar, es necesario para cualquier organización conocer la eficiencia del rendimiento de sus recursos humanos ya que aunque se tuviera una tecnología de punta, capital, recursos materiales, un posible mercado competitivo, etc.; fracasaría si no cuenta con recursos humanos eficientes ya que estos son los responsables de lograr los objetivos fijados por esta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. México, Limusa., 1986. 351 Págs.
- Anaya Sánchez, Enrique. Administración Activa. México, Ediciones Contables y Administrativas. 1987. 356 Págs.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1985. 536 Págs.
- Burack, H. Elmer. Administración de Personal. México, CECSA, 1985. 658 Págs.
- Certo, C. Samuel. Administración Moderna. México, Mc. Graw Hill, 1986 628 Págs.
- Fernández Arcna, José Antonio. El Proceso Administrativo. México, Diana, 1988. 249 Págs.
- Fernández Arena, José Antonio. La auditoría Administrativa. México, Diana 1987. 227 Págs.
- French, Wendell L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. México, Limusa, 1987. 658 Págs.
- Fulmer, M. Robert. Administración Moderna. México, Diana, 1986. 608 Págs.



- Odiome, S. George. Administración del Personal por Objetivos. México, Diana, 1985. 508 Págs.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México, Limusa, 1988. 245 Págs.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. México, Trillas, 1991. 297 Págs.
- Shaun, Tyson. Administración de personal. México, Trillas, 1989. 349 Págs.
- William, P. Leonard. Auditoría Administrativa. México, Diana, 1986. 315 Págs.