



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

19  
2º g.

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.  
APLICACION EN UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE  
LACTEOS”**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
CESAR MARTIN CASTAÑEDA PATLAN

ASESOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

258772



## **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: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Desarrollo de un Sistema de Evaluación del Desempeño"  
Aplicación en una empresa productora y distribuidora  
de lácteos".

que presenta el pasante: César Martín Castañeda Patlán  
con número de cuenta: 8241531-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan izcalli, Edo. de Méx.. a 10 de Noviembre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Efren Monrroy Guerrero</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Felix Pérez Rivera</u>	

**A MI ESPOSA E HIJAS:**

**LUZ MARIA CEPEDA GONZALEZ**

**LUZ IVONNE CASTAÑEDA CEPEDA  
DIANA LAURA CASTAÑEDA CEPEDA**

Que sin su ayuda y apoyo a esta tesis no  
hubiera llegado a ser lo que es hoy

**A MIS PADRES:**

**SR. MUCIO CASTAÑEDA SOTO  
SRA. MA. TERESA PATLAN GOMEZ**

Quienes con su afectuoso cariño, y  
brillante ejemplo de trabajo y superación,  
han iluminado siempre el sendero de  
mi existencia.

**AL LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON**

Por su valiosa ayuda para la elaboración  
de este trabajo.

## **A LA FES CUAUTITLAN**

Por su valiosa ayuda a la realización de un sueño:  
"Obtener el título de Licenciado en Administración".



## INTRODUCCION

Considerando la importancia que presenta para una sana Administración de Recursos Humanos contar con datos confiables que le permitan conocer el capital humano, se ha diseñado un sistema de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal de la Organización.

Es importante señalar que se hace necesario establecer un documento en el que se contengan los principios generales de la evaluación del desempeño, así como el procedimiento a seguir para asegurar una evaluación eficiente y homogénea. A través del análisis de la información contenida, se determinará la importancia que representa la evaluación del desempeño para un sistema efectivo de Recursos Humanos, se aplicarán las técnicas que faciliten la entrevista y se calificarán tanto factores como los objetivos acorde a las actuaciones reales del personal evaluado.

Por lo tanto, el objetivo de la evaluación del desempeño es establecer y controlar un sistema integral que otorgue a la Dirección de Recursos Humanos información estructurada del capital humano con que cuenta la Organización e información complementaria en la Administración de Sueldos.

Supongamos que como supervisores observamos a dos oficinistas encargados de la actualización de un archivo. Estos archivistas trabajan juntos, y a ambos se le asignó el mismo número de papeles para guardarlos en sus respectivos expedientes, en iguales condiciones y circunstancias. Sin embargo, nos damos cuenta que no están desempeñando su trabajo de manera uniforme. Ciertamente, uno de ellos trabaja más que el otro.

Todos nosotros hemos observado situaciones similares a la descrita. De hecho, siempre se observa a uno o más empleados a realizar la misma tarea, normalmente podemos prever que uno de ellos desempeñará con más éxito y con más frecuencia que otro. Cómo podemos explicarnos esta situación?

Tal vez al considerar la habilidad de uno para archivar o la motivación existente para hacerlo, podríamos encontrar el origen de la diferencia, sin embargo, un factor fundamental será la forma en que lo evaluemos.

En pocas palabras, cómo se determina quién desempeñó bien su trabajo y quién lo hizo pobremente?. Es obvio que para poder empezar a examinar el impacto de ciertas variables sobre el desempeño, debemos primeramente establecer un sistema para evaluarlo.

Posiblemente en el ejemplo presentado el problema es mínimo porque ambas tareas son similares y la cantidad y calidad del trabajo esperado es igual en ambos casos; sin embargo, muchas labores, incluyendo una gran proporción de actividades administrativas y profesionales de alto nivel, simplemente no tienen unidades de producción fácilmente identificables. Bajo esta circunstancia, la evaluación del desempeño debe ser generalmente indirecta a través de alguna forma de evaluación o de apreciación del desempeño del individuo, para que el superior del empleado registre su observación bajo algún procedimiento formalmente establecido

Podemos decir entonces que la supervisión y la evaluación del desempeño ejercen diversos impactos que son importantes tomar en cuenta para una administración sana de Recursos Humanos, entre las que podemos mencionar:

Reclutamiento y selección de personal.

Formación y desarrollo.

Compensaciones.

## **CAPITULO 1.- HISTORIA DE EVAPORADORA MEXICANA, S.A. DE C.V.**

### **1.1.- HISTORIA DE EVAPORADORA MEXICANA, S.A. DE C.V.**

EVAPORADORA MEXICANA, S.A. DE C.V. (EVAMEX), es una empresa constituida con capital totalmente mexicano, que nace en el año de 1985.

Desde sus inicios, encamina todos sus esfuerzos en el campo de la Industria Láctea, es una empresa que se ha crecido y desarrollado en la última década.

Nuestra visión es ser una empresa líder en la comercialización de productos alimenticios, totalmente dirigida al mercado, con un enfoque especial hacia la leche, sus derivados y sucedáneos.

La infraestructura industrial y comercial que en EVAMEX tenemos distribuida en todo el país nos permite tener una flexibilidad operativa de suma importancia:

- Plantas productoras de leches, quesos y derivados lácteos.
- Centros de Distribución.
- Depósitos.
- Regionales (Centros de Distribución).

Todos ellos situados a lo largo del territorio nacional, bajo la coordinación de nuestro Corporativo, ubicado en la Ciudad de México.

La estructura de EVAMEX nos otorga la capacidad para producir el equivalente a 8 millones de litros semanales y satisfacer una demanda superior a 15 millones de personas.

Nuestra red de distribución a nivel nacional abarca los principales canales de comercialización del mercado, como son:

- Autoservicios del Sector Privado y Público.
- Tiendas de Convivencia.
- Mayorista y Detallistas.
- Centrales de Abasto.

- Leche DIF.
- Leche Plenilac IMSS.

## **1.2.- ORGANIZACION**

- **Dirección Financiera y Administrativa.**

Determinar los objetivos financieros de la Empresa, establecer y revisar y aprovechar las políticas, presupuestos y programas de finanzas; planear organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades contables, financieras, fiscales y legales de la Empresa, así como las administrativas, implementar y mantener actualizadas políticas, sistemas y procedimientos, proyectar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo los planes y programas de crecimiento de la Empresa, para la recopilación de análisis de datos y presentación a la Dirección General

### **Crédito y Cobranza.**

Responsable de los recursos a su disposición para lograr la pronta recuperación de las ventas a crédito vía factoraje o cobranza directa y contar con recursos monetarios conforme a la planeación financiera.

### **Sistemas.**

Responsables de la sistematización del flujo de información y control de los procesos administrativos de toda la compañía, que sirven de base para evaluar la productividad, eficiencia y abatir costos innecesarios de operación administrativa y de personal.

### **Tesorería.**

Custodiar los recursos monetarios de la compañía, apegándose a las políticas establecidas; así como la optimización de los mismos, controlando los ingresos y egresos de la compañía.

### **Contabilidad.**

Diseñar , desarrollar y supervisar sistemas efectivos de contabilidad y control de operaciones. Obtener, analizar e interpretar la información estadística y contable conociendo la rentabilidad; evaluar los resultados en términos de costos y gastos.

- **Dirección de Ventas.**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y planeación de ventas con los Gerentes Regionales de Ventas a su cargo. Responsable de aprobar estrategias necesarias para el logro de los objetivos de ventas y las modificaciones a las mismas según las circunstancias del mercado. Recomienda la fijación de políticas y procedimientos de ventas y coordina la elaboración de presupuestos de ventas por Región. Responsable por la formalicen de planes de expansión y la justificación de las mismas.

**Gerencia Regional.**

Coordinar y dirigir todas las actividades que se realicen en la regional a su cargo actuando con eficiencia y economía. Cumplir con las políticas establecidas por la compañía para el buen uso de los recursos humanos y materiales. Implementar sistemas de servicio y penetración del mercado en todos los canales de distribución para el cumplimiento de las cuotas de ventas establecidas.

**Gerencia de Desarrollo de Ventas Sector Gobierno.**

Responsable de mantener las relaciones y documentación adecuada para la tramitación de cobros centralizados a las diversas instituciones gubernamentales que se cuentan como clientes (DIF, IMSS, ISSSTE, etc.), así como la coordinación de cobros foráneos y estadísticas de venta.

**Administración de ventas.**

Responsable del control administrativo de ventas por región y zonas o territorios; presupuesto o cuotas de ventas, estadísticas, Incentivos de ventas y análisis de rentabilidad de las regionales.

**Coordinador de Control de Pedidos.**

Responsable de elaborar la logística mediante procedimientos establecidos de los productos, asegurando el cumplimiento del programa de expediciones en cantidad, tiempo y volumen requerido.

- **Dirección de Operaciones.**

Responsable de la coordinación de envío de producto por parte de las plantas, de la logística y distribución de nuestros productos a los diferentes puntos de la República Mexicana, manejando el control de la logística de acuerdo a los programas de expedición y transporte del producto.

- **Dirección de Mercadotecnia.**

Responsable de la planeación y determinación de oportunidades potenciales de incremento en participación de mercado, ventas y utilidades para la compañía; formula, revisa y evalúa políticas y programas de mercadotecnia; identificación de desarrollo y crecimiento de productos existentes así como de nuevos productos.

**Gerencia de Marcas.**

Responsable de preparar y presentar los presupuestos y proyectos de planes de mercadeo de las marcas asignadas a su cargo, siendo responsable por su ejecución y coordinación. Participar con la Dirección de Mercadotecnia en determinar estrategias de ventas y en el desarrollo de los planes publicitarios o promocionales.

- **Dirección de Recursos Humanos.**

Responsable de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la actualización y operación de las políticas generales de la Compañía autorizadas por la Dirección General. Establecer programas y planes en los campos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de recursos humanos, higiene y seguridad, sueldos y salarios, relaciones laborales y servicios al personal, para desarrollar un clima laboral satisfactorio y una cultura organizacional necesaria, así como establecer estrategias de remuneración equitativas y competitivas con el mercado salarial.

**Jefe de Personal.**

Responsable de coordinar, revisar y actualizar los procedimientos, registros y controles administrativos de personal de acuerdo a políticas aprobadas por la Dirección de Recursos Humanos para ofrecer un mejor servicio al personal, y mantener un clima de confianza y seriedad en los compromisos adquiridos.

### **Coordinador de Selección y Capacitación.**

Responsable de coordinar y controlar las actividades en materia de reclutamiento y selección y entrenamiento de acuerdo a las necesidades y procedimientos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos en los diferentes niveles requeridos y con disponibilidad oportuna.

### **1.3.- PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.**

EVAMEX, actualmente comercializa los siguientes productos:

<b>Nutril leche:</b>	Leche fresca, entera ultrapasteurizada y en polvo.
<b>Mileche:</b>	Leche fresca, entera ultrapasteurizada, en polvo y ultrapasteurizada con chocolate.

<b>Los Volcanes:</b>	Leche entera ultrapasteurizada, quesos y derivados lácteos.
<b>Baden:</b>	Leche entera ultrapasteurizada y en polvo.
<b>Baden lite:</b>	Leche ligera ultrapasteurizada y en polvo.
<b>Boreal:</b>	Leche fresca, entera ultrapasteurizada y semidescremada.

Las marcas regionales de EVAMEX son:

<b>Vaca Coqueta:</b>	Leche fresca, entera ultrapasteurizada, quesos y derivados lácteos.
<b>Me Gusta:</b>	Quesos y derivados lácteos.
<b>Oro Puro:</b>	Leche entera ultrapasteurizada.
<b>San José:</b>	Leche entera ultrapasteurizada.

Es importante resaltar que todos los productos son elaborados con materias primas de alta calidad, controladas minuciosamente por el departamento de Control de Calidad.

Es así como EVAMEX contribuye a la buena alimentación de todos los mexicanos.

## **CAPITULO 2.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.**

### **2.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.**

La administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre; la conjugación de esfuerzos y propósitos, como antecedentes remotos de la actividad administrativa, seguramente surge en el ser humano cuando se percata de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirá ejercer su dominio sobre todas las especies vivientes, así como su más rápida adaptación a un medio ambiente variable, teniendo con ello una mayor posibilidad de conocimiento y de acción en la naturaleza que le circunda.

Este espíritu cooperativo, en su forma más elemental, se inicia con la agrupación de varios individuos para la caza de animales o la protección contra los ataques de otras especies, sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas históricas de la humanidad y está presente en las grandes agrupaciones sociales, sean éstas públicas, religiosas, comerciales, militares, etc., hasta llegar a nuestros días y constituir el complejo cuerpo de principios y conocimientos que se identifican como administración moderna.

Entre las principales corrientes de pensamiento administrativo están las desarrolladas por Fayol, Taylor, Gantt y Gilbreth, y posteriormente Elton Mayo y sus seguidores.

Se debe aclarar que la Administración como área específica de estudio se inició a fines del siglo pasado, como ya se dijo con la Revolución Industrial, surgiendo como integrante del sistema económico capitalista con el propósito fundamental de incrementar las utilidades de las organizaciones industriales, presentando en su evolución una importancia cada vez más grande en el contexto social.

#### **FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915).**

Ingeniero Industrial, fundador de la Administración Científica, también se le considera padre de la Administración, ya que fue el primero que publicó una obra acerca de esta disciplina. Nació en Filadelfia, Estados Unidos. Estudió en colegios de Europa, donde vivió los problemas sociales y empresariales de la Revolución Industrial.

Regresó a Estados Unidos y trabajó como aprendiz de máquinas y herramientas, operario común, y en 1878 desempeñó funciones de contador, mecánico y maestro de tomos en Midvale Steel Co. En 1885 se recibe de Ingeniero Industrial; en 1895 ingresa a la American Society of Mechanical Engineers; en 1900 registra cerca de 50 patentes de inventos de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. Revela sus teorías de la Administración Científica.

#### Trabajos publicados:

- Notas de las correas, en 1895.
- Un sistema de administración por pieza, en 1895.
- Administración de oficinas, en 1903.
- Principios de Administración Científica, en 1911.

Se inició en el estudio de tiempos y movimientos cronometrando las operaciones de los trabajadores, a fin de obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo y la máxima remuneración.

En la publicación de su libro Principios de Administración Científica desarrolla estudios de administración general que denominó Administración Científica.

#### Fundamentos de su Administración Científica:

1.- Objetivo principal de la administración. Asegurar el máximo de prosperidad al patrón y, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado.

2.- Identidad de intereses de empleados y empleadores. Aquí se tiene el concepto de que los intereses de empleados y empleadores son antagónicos, argumentación que no resulta válida porque la administración científica tiene como fundamento la seguridad de ambos intereses.

3.- Influencia de la producción en la prosperidad de empleados y empleadores. Según Taylor para alcanzar la mayor prosperidad se debe lograr el mayor nivel de eficiencia y productividad.

4.- La administración científica y el sistema de iniciativa e incentivo. Al comparar el sistema de administración común con el sistema de administración científica, Taylor considera

que no lleva a ningún resultado favorable el régimen de iniciativa-incentivo, es decir que el trabajador no tiene la capacidad ni los medios para analizar científicamente su trabajo, ni para seleccionar el proceso o método más efectivo.

Se resumen a continuación los principios básicos de la administración científica:

- 1.- Principio de planeamiento. Sustituir en el trabajador la improvisación.
- 2.- Principio de preparación. Preparar a los trabajadores y entrenarlos para que produzcan mejor.
- 3.- Principio de control. Controlar el trabajo para cerciorarse que está siendo ejecutado.
- 4.- Principio de ejecución. Distribuir las responsabilidades del trabajo.

Para buscar mayor productividad, Taylor estudió la división del trabajo y la especialización del trabajador. En la búsqueda de mayor productividad Taylor fue el primero en hacer un análisis completo del cargo o función, desdoblándose en sus partes componentes. Procedió a su división y subdivisión, llegando finalmente a los movimientos necesarios para cada operación, los cuales cronometró estableciendo entonces patrones y tiempos de ejecución del trabajo. Estas normas encontraron rápida aplicación en la industria de todo el mundo, extendiéndose prácticamente a todos los campos de actividades.

Así, se puede decir que Taylor en su libro analiza el comportamiento en las labores dentro de una organización industrial, centralizando su interés fundamental en demostrar que los trabajadores responden a un estímulo, y éste está dado en los salarios que perciben los obreros, los cuales les son proporcionados por obra o labor ejecutada.

Taylor en general consideraba al hombre haragán por naturaleza. En determinadas ocasiones comparaba su mentalidad con la del buey o del gorila. Contempla a quien trabaja como un elemento más de la actividad productiva. Dice que el único interés que tiene el hombre es el ganar dinero y por medio del mismo estar en aptitud de satisfacer sus necesidades biológicas y primarias.

La administración, de acuerdo con Taylor y los principios que propuso, se sintetizan así:

- 1.- Estudios de tiempos y movimientos.
- 2.- División del trabajo.
- 3.- Sistema de incentivos o castigos.
- 4.- Selección y capacitación del personal.

FRANK B. GILBRETH Y LILLIAN M. GILBRETH (1868-1924).

Los esposos Gilbreth, precursores de la administración en América, enfatizaron la importancia de los métodos en la administración. Desarrollaron lo que actualmente se conoce como Estudio de Tiempos y Movimientos que se lleva a cabo para encontrar la mejor forma de realizar una actividad o trabajo. Este progreso fue impulsado por la presión de los competidores, la necesidad de un mejor nivel de vida y los esfuerzos del gerente para obtener mejores resultados cada vez. En el afán de progreso los métodos han sido el punto fundamental para lograr las mejoras que se buscan.

Gilbreth también efectuó estudios de micro movimientos, analizando la secuencia lógica del trabajo manual; ideó el diagrama de flujo del trabajo, el cual se emplea hasta hoy.

También contribuyó con una lista que permitía calificar el mérito de los trabajadores que realizan una tarea específica. Consideró el importante papel que desempeñan las estadísticas para evaluar las tendencias de producción.

Recalcó la importancia de considerar el factor humano en la planeación del trabajo de las organizaciones. Por último, al igual que Gantt, destacó el papel fundamental del psicólogo en las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

HENRY GANTT (1861-1919).

La programación cronológica, importante para una gran parte de la planeación, es la asignación de periodos o lapsos específicos a cada componente de trabajo y a todos los integrantes que conforman la unidad o proyecto, donde se establece la indicación de proyectos de tiempos para la finalización de cada integrante del mismo y para éste en su totalidad. El

tiempo es esencial en toda actividad y él mismo implica qué se debe hacer, cuándo y dentro de qué límites o periodos se debe realizar una labor específica.

Esta variación que se da al tiempo está incluida por los requerimientos ineludibles de efectuar una labor específica, aunque es lógico que se deba calcular cierta flexibilidad en las fechas de vencimiento señaladas en cada etapa específica del plan, para facilitar los ajustes que sean indispensables en la realización del mismo.

En condiciones de certidumbre o certeza, una gráfica incluye el señalamiento de determinado tiempo planeado, el que se debe asignar a cada asunto o problema dentro de la agenda de trabajo en una junta, para evitar que el primer asunto tome el tiempo destinado a la reunión y los demás problemas quedan sin resolver.

En condiciones de incertidumbre se puede aplicar una gráfica, por ejemplo en la planeación de la producción, la que permite apreciar en forma más precisa el problema.

Gantt también estableció un sistema de bonificaciones por tarea, el cual se implantó según las situaciones que imperaban en el taller en que se ejecutaban. Se otorgaban considerando la calidad obtenida y proporcionaban como garantía un salario por día. También recalca la importancia de aplicar la psicología en las relaciones con los trabajadores y empleados. Por último, enfatizaba que era vital el adiestramiento del empleado para que las organizaciones marcharan por el camino adecuado, por lo que éste debía cumplir una labor social básicamente y no sólo obtener ganancias, fabricando mercancías de buena calidad y generando fuentes de trabajo.

Los autores que destacan en la escuela de la administración general pretenden delinear principios y considerandos generales que otorguen categoría científica a la administración proporcionándole universalidad. La mayoría de los autores de esta escuela no se concretan en el análisis de los problemas de la producción, abarcando en sus teorías el aspecto integral de la administración.

HENRY FAYOL (1841-1925).

Industrial e Ingeniero Civil y de Minas, francés, nació en Constantinopla en 1841. Fue presidente de la Sociedad de la Industria Minera. Sus estudios los realizó en la Escuela de Minas

en 1860, a los 19 años de edad. Desde estudiante trabajó en la Compañía Minera Commanbault, donde permaneció casi toda su vida. En 1915 publica la Administración Industrial y General; en 1918, El Papel de la Administración Positiva en la Industria (escrito) y, en 1923, La Doctrina Administrativa Aplicada al Estado (escrito).

Establece principios de administración como guías para obtener una organización racional o efectuar una dirección eficiente. Contrasta sus puntos de vista con los de Taylor en lo que para él es el trabajo y el hombre.

Fayol considera que las acciones fundamentales de una empresa se pueden sintetizar en seis grupos claramente diferenciados:

- 1.- Técnico o de producción: Fabricación, transformación.
- 2.- Comercial: Compras, ventas e intercambios.
- 3.- Financiero: Movimiento de capitales, créditos, acciones.
- 4.- Seguridad: Tanto bienes de la empresa como del personal.
- 5.- Cortable: Inventarios, costos, estados financieros.
- 6.- Administrativo: Proceso Administrativo.

Establece una incipiente división del proceso administrativo empleando los siguientes elementos:

- 1.- Previsión (planeación).
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Coordinación.
- 5.- Control.

Fayol trata de dotar a la administración de una serie de principios. Aquí se propone a la administración como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales.

Los principios administrativos de Fayol son:

- 1.- DIVISION DEL TRABAJO: Parte de la especialización del elemento básico para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Un trabajador que desempeña siempre la misma

tarea adquiere más destreza. Esto es aplicable no sólo a las labores técnicas, sino a toda actividad que exija el concurso de varios individuos con diversos conocimientos, implicando la especialización de funciones y separación de poderes.

2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: La primera se entiende como el derecho de dar órdenes y exigir que éstas se cumplan; se debe distinguir la autoridad oficial, que es la que proporciona la organización a un individuo de acuerdo a su puesto, de autoridad personal que es intrínseca al individuo. La responsabilidad es el corolario de la autoridad; donde se ejerce ésta surge aquella y entre ambas debe haber correspondencia.

3.- DISCIPLINA: Se identifica como obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a las reglas y normas establecidas entre la organización y su personal; para su mejor desarrollo requiere buenos dirigentes, acuerdos claros y justos, así como el empleo juicioso de sanciones.

4.- UNIDAD DE MANDO: Todo subordinado debe recibir ordenes de un sólo jefe; la contravención de este principio provoca conflictos de autoridad y amenaza la estabilidad de la organización.

5.- UNIDAD DE DIRECCION: Las actividades que tengan el mismo objetivo se deben asignar a un mismo jefe, integrándose en un mismo plan.

6.- SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL: Los intereses personales no deben prevalecer sobre los de la organización; su conciliación se puede lograr con el buen ejemplo, la firmeza y la supervisión constante por parte de los dirigentes, así como la instauración de convenios justos.

7.- REMUNERACION DEL PERSONAL: El pago a los servicios del personal debe ser justo y proporcionar satisfacción a empleados y empleadores.

8.- CENTRALIZACION: Es un elemento presente en cualquier organización y se debe adaptar a las circunstancias de la misma; por tanto, varía en cada caso, debiéndose aplicar donde ofrezca mejores resultados.

9.- CADENA ESCALAR: Es la línea de autoridad que va de los niveles superiores a los más bajos por el cual fluyen las comunicaciones; sin embargo, no siempre es la más rápida y segura.

10.- ORDEN: Parte de la fórmula "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", se divide en dos aspectos: uno material que se refiere a las cosas; y otro social relacionado con las personas; pero ambos deben obedecer a lineamientos de organización.

11.- EQUIDAD: Para lograr la dedicación y la lealtad del personal se le debe tratar con benevolencia y justicia, que combinadas dan como resultado la equidad.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Para que un empleado realice sus labores con éxito requiere tiempo; si se le traslada de un lugar con frecuencia no logrará los resultados deseados; la inestabilidad del personal es sinónimo de administración defectuosa, y esto incrementa sus costos, por lo que en este sentido debe haber proporción.

13.- INICIATIVA: Para un hombre inteligente la decisión y ejecución de un plan es una satisfacción y un estímulo; la libertad de proponer y ejecutar acciones por parte del personal, fortalece a la organización; el buen administrador deberá favorecer las condiciones que impulsen y desarrollen al máximo la iniciativa de sus subordinados.

14.- ESPIRITU DE GRUPO: La armonía y el trabajo en equipo se debe propiciar, pues la consolidan a cualquier organización; en este sentido las comunicaciones se deben manejar con sumo cuidado, pues desempeñan un papel importante para este cometido. Esta armonía no sólo se debe manifestar a nivel interno, sino mediante relaciones amistosas o de mutuo acuerdo con otras organizaciones.

AGUSTIN REYES PONCE.

El licenciado Reyes Ponce es ampliamente conocido como profesor y técnico en los diversos medios universitarios e industrias en México y América Latina. Cofundador de las carreras de Relaciones Industriales y Administración de empresas en la Universidad Iberoamericana, fue director de ambas y director honorario de la segunda. Director fundador de esta última en la Universidad Autónoma de Puebla. Profesor de Principios de Administración y

Administración de Personal en la Universidad Nacional Autónoma de México y en el Doctorado de Administración en el Instituto Politécnico Nacional.

Entre sus obras principales, se encuentra: Administración de Empresas, 1ª y 2ª Parte, Análisis de Puestos, Administración de Personal y Administración por objetivos.

Entre las ideas y conceptos sobre Administración, señaladas en sus obras se encuentran:

1.- Características de la Administración:

- Universal.
- Específica.
- Unidad temporal.
- Unidad jerárquica.

2.- División de la Administración Pública y Privada.

3.- Los elementos que conforman a la empresa son:

- Bienes materiales.
- Hombres.
- Sistemas.

4.- La Administración por Objetivos: Es una administración por resultados, ya que a partir de la fijación de los objetivos, se evaluarán realmente los resultados comparados con los objetivos fijados.

5.- El Proceso Administrativo:

- Previsión.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

Diversos estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano fueron la respuesta al maquinismo y la identificación del hombre como una simple herramienta,

sujeta a incrementos en su productividad, todo ello consecuencia de la administración en base a la ingeniería.

ELTON MAYO (1880-1949).

Con Elton Mayo se inicia en 1927 la Teoría Neoclásica de la Administración, la cual criticaba a los pensadores clásicos por haber ignorado o visto en forma sumamente simplista al recurso humano. Ante esta situación algunos autores consideran a este planteamiento como el enfoque o la escuela de las relaciones humanas.

Las teorías de las relaciones humanas , se sustentan en los siguientes principios:

1.- Necesidad de humanizar y democratizar a la administración. Es un movimiento en contra de la administración científica, ya que se considera a ésta como una explotación de los empleados a favor de los intereses del patrón y esta teoría viene a liberar a los trabajadores de estos rígidos conceptos.

2.- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas. La psicología y la sociología como ciencias humanas vinieron a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3.- Las ideas de la filosofía pragmática de John Degey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin. Contribuyeron grandemente al humanismo, principalmente Kurt Lewin, pero se considera a Elton Mayo fundador de la Escuela Humano Relacionista o de las Relaciones Humanas.

4.- Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne que se desarrolló de 1927 a 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo.

El origen de esta escuela se sustentó básicamente en los estudios llevados a cabo por Elton Mayo en el departamento de investigación industrial de Harvard. Esta actividad comenzó con los resultados de un estudio efectuado en la organización Western Electric Co. En donde se buscaba establecer, si es que existía, la relación entre las condiciones de trabajo y su efecto en la producción.

Este experimento es bastante conocido y se puede sintetizar en que, después de haber efectuado la selección de dos grupos de trabajadores, sin cambiar las demás variables que intervienen en el proceso productivo se alteró la intensidad de la luz en el grupo objeto del experimento. Debido a esta modificación la productividad aumentó; pero, para sorpresa de los investigadores la productividad asimismo se incrementó en el grupo de los trabajadores sujetos a control, a pesar que dichos obreros no se les cambió la intensidad de la luz.

Esta situación alarmó a los investigadores, ya que observaron que la productividad siguió creciendo. Esta problemática de no obtención de resultados en lo que respecta a la relación de las condiciones de trabajo y su impacto en la productividad de la organización objeto de estudio dio origen a la conclusión que de el factor humano (recurso) aparentemente tiene mayor efecto en la productividad que el factor técnico.

De esta forma las investigaciones de Mayo fueron uno de los pilares que sustentaron a la escuela denominada Escuela Humanística de la Administración, o de las relaciones humanas; ante esta situación Robert Tannen Baum argumenta que las relaciones humanas constituyen una actividad o disciplina que conjuga a gran parte de las ciencias sociales y que utilizan para analizar situaciones interpersonales, ya sea únicamente entre dos personas, los integrantes de un grupo o entre diferentes grupos. En un análisis más amplio también se pueden estudiar las relaciones entre las organizaciones y entre diversas culturas existentes. Así pues, Tannen Baum es seguidor de la Escuela del Humano Relacionismo cuyo precursor fue Elton Mayo.

Al realizar Elton Mayo sus experimentos descubrió:

- 1.- La existencia de grupos sociales que se habían integrado entre trabajadores en forma totalmente espontánea.
- 2.- Las normas o pautas de trabajo que se iban a seguir eran establecidas por el grupo y no por algún trabajador en forma independiente.
- 3.- Esto llevó a Mayo a considerar esta actitud como una situación de respuesta irracional por otra parte del grupo. por lo que llegó a la conclusión de que esta actitud impedía a los obreros percibir mayores ingresos.

Todas estas situaciones llevaron a Mayo y colaboradores a considerar que todos los problemas anteriores eran consecuencia de una deficiente comunicación, debido a que las inquietudes de la mayoría de los trabajadores en gran medida estaban expuestas a interpretaciones y rumores. De esta forma las políticas y los objetivos de la dirección no eran asimilados en la mente de los obreros, además de que los problemas de la clase laboral no eran solucionados por los empresarios o dirigentes.

Esta problemática de falta de comunicación la resuelven Mayo y sus seguidores estableciendo la comunicación por medio de tableros de anuncios, circulares, periódicos internos de la organización y básicamente en las entrevistas abiertas o de profundidad, para así facilitar a la empresa en su parte directiva lograr una adecuada información con sus colaboradores en todos los aspectos.

Los argumentos de Elton Mayo fueron difundidos en Europa en los años posteriores a 1924; aunque en Estados Unidos el pensamiento de Mayo fue aceptado después de 1930.

Elton Mayo a partir del enfoque de Taylor que consideraba que los objetivos de la dirección y los obreros coincidían en última instancia, propone como una de sus conclusiones saturadas de carácter subjetivo los sistemas de comunicación como elemento fundamental para evitar los conflictos en las organizaciones industriales. Son así para Mayo los conflictos no un producto de intereses u objetivos sociales o inexistentes. Con su punto de vista elitista plantea el problema de la comunicación como un simple esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores.

## **2.2.- CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION.**

Una de las razones que hacen importante el estudio de la administración, es porque permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales. Establece cómo obtener las oportunidades de actividad y actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones. Debemos considerar que la civilización moderna, cada vez se ha ido integrando al esfuerzo colectivo, en cualquier clase de organización ya sea comercial, industrial, gubernamental, religiosa, política, etc. No tendría ninguna utilidad el exceso de recursos materiales que cualquier organización pudiese tener, si existe una mala administración

que impide la correcta coordinación entre los recursos humanos, financieros y materiales de las empresas.

Algunos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración. Para algunos es una ciencia; otros afirman que es una técnica, y un tercer grupo la define como arte

**HENRY FAYOL:** Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**GEORGE TERRY:** Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

**ISAAC GUZMAN VALDIVIA:** La administración es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.

**HAROLD KOONTZ Y HEINZ WELHRICH:** Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

**AGUSTIN REYES PONCE:** Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social.

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:** La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

**CONCEPTO GENERAL:** Es la aplicación del proceso administrativo, para que de esta manera y con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa, se alcance el objetivo determinado.

### **2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Desde la antigüedad el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el proceso administrativo en sus actividades cotidianas.

Posteriormente las actividades del hombre se fueron transformando y por ende complicando. Ello trajo como resultado una mayor profundización del proceso administrativo. Tan



Es una determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valuación de cuáles serán las condiciones futuras en que tal organismo se encontrará, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. Es base para la planeación.

Comprende tres etapas:

1.- Objetivos: se fijan los objetivos.

2.- Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

3.- Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los objetivos propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

#### PLANEACION.

Planeación es la determinación del curso concreto de acción a seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

La planeación implica la preparación de métodos, estrategias y enfoques alternos, diseñados para ayudar a los organizadores al logro de los objetivos y metas deseadas.

Por lo tanto la planeación consta de tres etapas:

1.- Políticas: Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes, para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprender para obtener los resultados deseados.

2.- Procedimientos: Es una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo.

3.- Programas: Son planes que no solamente fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para ejecutar cada una de sus partes.

## ORGANIZACION.

Es el elemento del proceso administrativo que consiste en la estructuración técnica de las relaciones, debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Consta de tres etapas:

1.- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel de la organización.

2.- Funciones: Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el objetivo general.

3.- Obligaciones: Son las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## INTEGRACION.

El siguiente paso del proceso administrativo es la integración que consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el buen funcionamiento de un organismo social.

La integración tiene como objeto la mejor ejecución del plan, con base en los recursos mencionados. Se auxilia, para tal propósito de tres partes fundamentales:

1.- La decisión del programa a desarrollar: La decisión es un proceso que tiene como finalidad elegir la mejor entre varias alternativas, para lo cual se necesita compararlas entre sí y señalar los riesgos y ventajas de cada una de ellas.

2.- La participación por la motivación. Decidido el programa a desarrollar, se procede a su ejecución. Para alcanzar los mejores resultados del trabajo es necesario que existan en la empresa los elementos materiales y técnicos adecuados.

También se requiere de personal con la capacidad y habilidad suficientes para llevarlo a cabo.

Existen dos teorías para motivar o hacer que las personas trabajen:

- 1.- Por incentivos negativos.
- 2.- Por incentivos positivos.

El grado de participación de los trabajadores con la empresa se determina según los incentivos positivos o negativos que se les apliquen.

Para entender mejor la motivación realizada de manera positiva, es importante señalar que existen diferentes tipos de necesidades y son las siguientes:

NECESIDADES PRIMARIAS	Las que se refieren a aspectos vitales como el vestir, comer, etc.
NECESIDADES DE SEGURIDAD	Las relacionadas con la estabilidad del individuo.
NECESIDADES SOCIALES	Aquellas necesidades de agrupación y convivencia con las demás personas.
NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO	El sentirse apreciado, estimulado y reconocido por los demás.
NECESIDADES DE REALIZACION	Representa las últimas necesidades del hombre, y se refieren a su desarrollo personal.

Las necesidades del individuo se manifiestan generalmente en el orden de arriba señalado.

Por naturaleza, al satisfacer sus primeras necesidades, el hombre buscará dar solución a las siguientes.

Un buen sistema de incentivos en la empresa se establece fijando a cada tipo de necesidad los incentivos adecuados para resolverla.

En la empresa, cuando los trabajadores no sienten satisfechas sus necesidades y se frustran, reaccionan en forma negativa, provocando huelgas, eludiendo el trabajo o realizándolo deficientemente y, en general, bajando su nivel de productividad.

Por ello, resulta muy importante la motivación basada en la comprensión del trabajador, pues éste, satisfecho, desarrollará su potencial al máximo en provecho de él mismo y de la empresa.

3.- La comunicación. Un requisito indispensable, para que el trabajo sea ejecutado eficazmente, es la comunicación.

Esta última etapa de la integración consiste en dar a conocer a los demás lo que se piensa o se siente.

Su objetivo es hacer que tanto los supervisores como los subordinados, y éstos entre sí, conozcan claramente y comprendan lo que se está haciendo en el trabajo.

Los elementos de la comunicación son los siguientes:

EMISOR	Es el que emite la comunicación, o sea, la fuente de información.
CANAL	Es el medio para transmitirla.
RECEPTOR	Es el elemento que recibe la comunicación, o al que va dirigida.

Por lo tanto, la integración de las personas abarca:

- 1.- Selección: Son las técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción: Es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo: Todo elemento de una organización busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

## DIRECCION.

Es el elemento administrativo por medio del cual se puede lograr la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejerciendo ésta a base de decisiones las cuales pueden ser tomadas directamente o bien se pueden delegar a niveles inferiores vigilando al mismo tiempo que éstas se cumplan.

Es la función administrativa que consiste en definir, clasificar e interpretar los objetivos y orientar las acciones, así como enseñar y estimular a los participantes de una empresa para que realicen sus tareas eficaz y eficientemente, con entusiasmo y confianza, de modo que contribuyan a la consecución de los objetivos preseleccionados del grupo con el menor costo posible ya sea en dinero, tiempo, esfuerzo, materiales e insatisfacción.

La dirección se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con el resto del personal dentro de las organizaciones.

Comprende las siguientes etapas.

1.- Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, se elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2.- Comunicación: Es como el sistema nervioso de una organización, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano, célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3.- Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

## CONTROL.

Es el último paso del proceso administrativo, consiste en buscar que lo planeado se lleve a cabo conforme al programa establecido.

Una vez que el plan se pone en funcionamiento, es necesario, las más de las veces, ajustarlo a lo que se tiene programado. Para ello se requiere del paso llamado control.

Esta etapa consta de tres factores fundamentales:

1.- La comparación de lo real con el programa: Para efectuar este primer paso del proceso del control se necesita, antes que nada, conocer con precisión el trabajo realizado para así compararlo con el programado.

Un conocimiento completo del trabajo se obtiene mediante:

- Observaciones personales. Consiste en observar detenidamente el desarrollo del trabajo y anotar cómo está llevándose a cabo.

- Informes verbales ( entrevistas ). Son otro medio para conocer lo que se está haciendo en un momento dado. Se realiza ya sea en entrevista o reuniones numerosas.

- Informes escritos. Son también elementos de identificación necesarios e indispensables para apreciar las actividades en su proceso.

2.- El análisis de los resultados: Después de conocer las diferencias del trabajo realizado contra el que se planeó, viene el análisis e interpretación de las mismas.

Para facilitar este análisis, es conveniente determinar las desviaciones más importantes, o sea, aquellas que provocaron graves consecuencias en el desarrollo del trabajo. El concretar la atención en todas las variaciones, por muy pequeñas que éstas sean, hace que la revisión sea más difícil, menos económica y presente más trabajo.

Señaladas las desviaciones claves hay que estudiarlas profundamente y descubrir las causas que les dieron origen, determinando el por qué de cada una.

3.- La corrección de las desviaciones: Señalados y analizados los resultados, se procede a solucionar los desajustes del programa.

Esta acción, más que corregir y solucionar los defectos que provocan las desviaciones, trata de eliminar las causas de las mismas.

En el desarrollo del programa algunas veces se dan cambios y obstáculos inesperados, por lo que es necesaria una corrección inmediata para ajustar al plan esas condiciones cambiantes.

Una falla muy común en la realización de un programa, es una dirección ineficaz. En este caso, la acción correctiva será hacer revisiones constantes de la misma.

Cuando existen muchas diferencias entre el programa y su realización, es señal de una mala planeación, por lo que habrán de analizarse los programas y los métodos actuales y corregirlos o cambiarlos totalmente por otros más convenientes.

Por lo tanto, el hablar del Proceso Administrativo implica el encontrar a la administración en acción, lo cual comprende varias partes, etapas o actos que llevan a la empresa a alcanzar un objetivo determinado de una manera conveniente y lógica; dichas partes, etapas y actos tienen características propias, sin embargo, cada una indisolublemente unidad de las demás, dándose simultáneamente para el logro de lo deseado. (Fig. 1).

AUTOR		AÑO		FACTORES					
HENRI FAYOL		1886		organización		comando coordinación		control	
LYNDALL URWICK		1943		organización		comando coordinación		control	
WILLIAM NEWMAN		1951		organización		obtención recursos		dirección	
R. C. DAVIS		1951		organización		organización		control	
KOONITZ Y O'DONNELL		1955		organización		integración		dirección	
JOHN F. MEE		1956		organización		organización		motivación	
GEORGE R. TERRY		1956		organización		organización		ejecución	
LOUIS A. ALLEN		1958		organización		organización		motivación coordinación	
DALTON Mc. FARLAND		1958		organización		organización		control	
AGUSTIN REYES P.		1960		organización		integración		dirección	
ISAAC GUZMAN V.		1961		organización		integración		dirección y ejecución	
J. ANTONIO FERNANDEZ A.		1965		decisión		motivación implementación comunicación		control	

Fig. 1

## **CAPITULO 3.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad.

En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. El gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano estriba en efectuar su aportación a los retos y desafíos que pone ante el nuestra época.

En la vida real, los responsables de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas.

### **3.1- ANTECEDENTES HISTORICOS.**

El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato problemas de separación de labores que debieron resolver. Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero

también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá a la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

### **3.2- CONCEPTO.**

*La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.*

*La administración de recursos humanos es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.*

*La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de las técnicas capaces para promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.*

### **3.3.- FUNCIONES PRINCIPALES.**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y al grupo en el que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

### 3.3.1.- DE LA FUNCION DE SELECCION.

La selección, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

La selección consiste en identificar y elegir entre los solicitantes, a quien o quienes reúnan las mejores características para desempeñar puestos vacantes.

#### PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una **vacante**, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una **requisición** al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Recibida la requisición de personal se recurrirá al **análisis y valuación de puestos**, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Se procede a llenar la **solicitud de empleo** que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, R.F.C., etc.); datos familiares; experiencia laboral; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.

Después de haber llenado la solicitud se hace una **entrevista inicial o preliminar**, esta entrevista pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interés seguir adelante con el proceso.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

#### ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCION.

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

**1.- Preparación de la entrevista.** Las entrevista de selección, determinados o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera.

**2.- Ambiente.** Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tienen un realce especial.

**3.- Desarrollo de la entrevista.** Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean.

**4.- Terminación de la entrevista.** Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. El entrevistador debe hacer una señal clara para que indique que es el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe de hacer en el futuro.

**5.- Evaluación del candidato.** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser checada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

#### PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

**a) Orales.** Preguntas y respuestas verbales.

**b) Escritas.** Preguntas y respuestas escritas.

**c) De realización.** Ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas, cuando preguntan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.

#### **PRUEBAS PSICOMETRICAS.**

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características de los individuos.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

#### **3.3.2.- DE LA FUNCION DE INDUCCION.**

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se

pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

### **3.3.3.- FUNCIONES DE CAPACITACION .**

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se consideran en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Se entiende por capacitación, el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo.

La capacitación se puede llevar a cabo por medio de:

- a).- Cursos formales fuera de la empresa.
- b).- Cursos formales fuera de la empresa.
- c).- Becas.
- d).- Folletos, bibliotecas, películas, etc.

### **3.3.4.- DE LA FUNCION DE BENEFICIOS AL PERSONAL.**

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solamente una parte de paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. Por lo general, la remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento de personal. Además uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones industriales y, sobre todo, para las organizaciones de servicios es la remuneración, directa o indirecta, de sus empleados en todos los niveles jerárquicos. La remuneración directa, es decir, el salario, dentro de este enfoque, es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta, es decir, los servicios y beneficios sociales, por lo general es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y personal de apoyo.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa. No obstante, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los planes de servicios y beneficios sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- 1.- En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios de producción.

2.- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, servicio de comedor, transporte.

3.- Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: recreación, actividades comunitarias.

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1.- En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y espontáneos, según su exigibilidad:

a) beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país, o inclusive por convenciones colectivas con sindicatos, tales como:

- prima anual
- vacaciones
- pensión
- seguro de accidentes de trabajo
- auxilio de enfermedad
- salario familiar
- salario por maternidad
- horas extras

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de previsión.

b) Beneficios espontáneos: son los concedidos por la libertad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. Incluyen:

- bonificaciones
- seguro de vida colectivo
- servicio de comedor
- servicio transporte de personal
- préstamos
- asistencia medico-hospitalaria diferenciada mediante convenio
- complementación de pensión

2.- En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.

a) Beneficios monetarios: son los beneficios concedidos en dinero, a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos:

- prima anual
- vacaciones
- pensión
- complementación de pensión
- bonificaciones
- planes de préstamos
- complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
- reembolso o subsidio de medicamentos.

b) Beneficios no monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios o ventajas o facilidades para los usuarios:

- servicio de comedor
- asistencia medico-hospitalaria y odontológica
- servicio social y consejería
- club o gremio
- seguro de vida colectivo
- servicio de transporte de personal

3.- En cuanto a sus objetivos. Los planes pueden clasificarse en cuanto a sus objetivos en asistenciales, recreativos y supletorios.

a) Planes asistenciales: son los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de control o de la voluntad:

- asistencia medico-hospitalaria
- asistencia odontológica
- asistencia financiera mediante préstamos
- servicio social
- seguro de vida colectivo
- seguro de accidentes personales

b) Planes recreativos: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado:

- asociación a un club
- áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- música ambiental
- actividades deportivas

c) Planes supletorios: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida:

- servicio de transporte de personal
- servicio de comedor
- estacionamiento privado para empleados
- servios bancarios dentro de la organización (pago de nómina a través de cuentas bancarias)
- horario móvil de trabajo

Los objetivos de los planes de beneficios sociales están destinados a conceder ventajas a la empresa, pero, sobre todo, a los empleados.

### **3.3.5.- DE LA FUNCIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO.**

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste sólo en la ausencia de enfermedad.

#### **3.3.5.1.- HIGIENE DEL TRABAJO.**

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene está

relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su medio ambiente.

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

**1.- Un plan organizado:** Involucra la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

**2.- Servicios médicos adecuados:** Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario.

**3.- Prevención de riesgos para la salud:**

a) riesgos químicos: intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.

b) riesgos físicos: ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.

c) riesgos biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.

La higiene del trabajo o higiene industrial, tiene un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

**1.- Condiciones ambientales de trabajo:** iluminación, temperatura, ruido, etc.

**2.- Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.

**3.- Condiciones sociales:** organización informal, status, etc.

### **3.3.5.2.- SEGURIDAD DEL TRABAJO.**

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendencias a eliminar las condiciones

inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

**1.- Prevención de accidentes:** La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir el accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo, provocando, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para el trabajo..

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

a) **Accidente sin ausencia:** Después del accidente, el empleado continúa trabajando.

b) **Accidentes con ausencia:** *Incapacidad temporal.* Es la pérdida total de la capacidad de trabajo durante el día del accidente o que se prolongue por un periodo menor de un año. *Incapacidad permanente parcial.* Es la reducción permanente y parcial de la capacidad del trabajo, ocurrida el mismo día o que se prolonga por un periodo menor de un año. La incapacidad permanente parcial generalmente es motivada por: pérdida de cualquier miembro o parte del mismo, reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo, pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo, pérdida de la audición o reducción funcional del oído o cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que ocasionaren, en opinión del médico, reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad del trabajo.

c) **Incapacidad total permanente:** es la pérdida total, de carácter permanente, de la capacidad de trabajo.

La incapacidad total permanente generalmente es motivada por:

- Pérdida de la visión de los dos ojos.
- Pérdida de la visión de un ojo, con reducción en más de la mitad de la visión del otro.
- Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro en sus partes esenciales (manos o pies).
- Pérdida de la visión de un ojo, simultáneamente con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una de las manos o de un pie.

- Pérdida de la audición de ambos oídos, o inclusive reducción en más de la mitad de su función.
- Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas, permanentes, que ocasionen, según opinión médica, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad del trabajo.

d) Muerte.

**2.- Prevención de robos.** De manera general, cada industria tiene su servicio de vigilancia con características propias, y no pueden aplicarse en una lo que se aplica en otra.

Un plan de prevención de robos generalmente incluye:

a) Control de entrada y salida del personal. Por lo general es un control efectuado en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal.

b) Control de entrada y salida de vehículos. Muchas empresas ejercen fiscalización más o menos rígida en cuanto a vehículos, principalmente camiones de su flota de transporte o vehículos que traen o llevan mercancías o materias primas.

c) Estacionamiento fuera del área de la empresa. En general, las empresas mantienen fuera del inmueble de trabajo el estacionamiento de los automotores de los empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.

d) Control de inventarios en los activos de la empresa. Las herramientas y los instrumentos utilizados por el personal de la organización deben ser inventariados y registrados en un control para prevención de los robos.

**3.- Prevención de incendios.** La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen un planeamiento cuidadoso.

## **CAPITULO 4.- LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos.

### **4.1.- CONCEPTO.**

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado.

### **4.2.- DENOMINACIONES VARIAS.**

Uno de los primeros obstáculos que encontramos al hacer referencia a la evaluación del desempeño es el de la terminología, toda vez que hasta la fecha se ha procedido en forma anárquica para denominarla. De esta manera, el nombre varía de una organización a otra. Las denominaciones que se encuentran con más frecuencia son:

- Evaluación del desempeño.
- Evaluación de la actuación.
- Evaluación del rendimiento.
- Evaluación de la eficiencia.
- Calificación de méritos.
- Calificación del desempeño.

- Calificación de la evaluación.

#### **4.3- LIMITACIONES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1.- Prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2.- Efecto de acontecimientos recientes. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones, positivas o negativas, estén presentes en la mente del evaluador.

3.- Tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

4.- Efecto de halo o aureola. Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica el desempeño predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5.- Interferencia de razones subsecuentes. Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas.

#### **4.4.- METODOS DE EVALUACION.**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

**1.- Métodos de comparación.** Estos métodos tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son aplicadas por el jefe o el supervisor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de alineamiento, el de comparación por pares y el de distribución forzosa.

a.- Método de alineamiento o jerárquico. Esta modalidad de evaluación del personal consiste en ordenar a los empleados según el grado que a juicio del evaluador poseen, con respecto a la consideración conjunta de ser el más útil o satisfactorio o de ser el menos útil o insatisfactorio.

b.- Método de comparación por pares (de persona a persona). Los evaluadores que utilizan este método deben comparar a cada empleado con todos los demás a los que califica en el mismo grupo.

c.- Método de distribución forzosa. Esta variante del método de comparación consiste en exigirle a los evaluadores una distribución de sus calificaciones de acuerdo con un orden previamente determinado lo que le permite establecer diferentes categorías. Fig 4.1

El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados. Consiste en distribuir 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Fig. 4.2

**2.- Método de escalas (escalas gráficas).** El método más empleado, tradicional y sistemático en la apreciación del desempeño, es el de establecer escalas de acuerdo con un número específico de factores o características.

Mediante este método el empleado es calificado no en relación con su grupo de trabajo sino en una escala previamente determinada. Cada característica o factor que se evalúa, está representada por una línea o definición en la cual el evaluador indica el grado hasta el cual considera que el empleado posee el factor o característica.

En el método de escalas tenemos:

**a.- Escalas continuas.** Se denominan de esta manera cuando el paso de un grado a otro de la característica o factor que se evalúa se efectúa de manera imperceptible.

APLICACION DEL METODO DE DISTRIBUCION FORZADA.				
10 EMPLEADOS				
PARAMETROS DE CLASIFICACION				
10% superior	20 %	40% intermedio	20 %	10% inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

Fig. 4.1

METODO DE DISTRIBUCION POR PUNTOS	
INSTRUCCIONES: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño que hayan mostrado.	
PUNTOS	EMPLEADO
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	C. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco

Fig. 4.2

En esta modalidad, existe un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, así como la inclusión de puntos intermedios entre los extremos para facilitar la evaluación. De esta manera, la calificación atribuida a un factor o característica depende del criterio absoluto del

calificador, sin contar con normas que previamente definan las características del grado que se conoce.

**b.- Escalas discontinuas.** Estas escalas se caracterizan porque cuentan con divisiones o columnas verticales que representan los grados de variación de los factores o características y en las líneas en sentido horizontal, al igual que en las escalas continuas, se representan los factores o características de evaluación del desempeño.

De esta manera, el paso de un grado a otro de la característica o factor que se esta evaluando se hace en forma brusca.

**3.- Métodos de listas de comprobación (listas de verificación).** Estos métodos pretenden que el calificador no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación y evitar, de esta manera, la preferencia o rechazo que siente, invariablemente, hacia sus subordinados.

Dentro del método de listas de comprobación tenemos:

**a.- Listas checables ponderadas.** Este método requiere la persona que califica seleccione afirmaciones, que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, que describen el desempeño del empleado y sus características.

A tales afirmaciones corresponde un valor diferente para cada una de ellas, que el evaluador desconoce.

De esta manera, el evaluador no valora el rendimiento sino tan sólo lo registra.

La clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de recursos humanos. El evaluador por lo general no es consciente de la puntuación que se asocia con cada afirmación.

**b.- Listas checables de preferencia.** Este método trata de evaluar la actuación del empleado mediante frases descriptivas de su desempeño.

Dichas frases se encuentran agrupadas de cuatro en cuatro y, en cada grupo, existen dos frases de orientación favorable y dos frases de orientación desfavorable.

La forma de calificar implica que el evaluador indique en cada grupo de frases, la declaración que se más descriptiva y la que sea menos descriptiva del subordinado que está siendo calificado. Con ello, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable del evaluador.

**4.- Método de incidentes críticos.** Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas, por su carácter positivo o negativo del subordinado.

Consiste en identificar, clasificar y registrar los incidentes críticos producidos por un empleado durante la ejecución del trabajo.

Un incidente es crítico cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o deja de hacer, algo origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo.

El método de incidentes críticos es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Así también, reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los acontecimientos recientes. Además, proporciona información concreta que puede y debe ser discutida con el empleado, de preferencia cuando ocurra el incidente.

**5.- Método de administración por objetivos.** El método de administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el subordinado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan de acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su establecimiento. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y superior puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

**6.- Método de estándares de trabajo.** Algunas organizaciones establecen estándares para medir el rendimiento de sus empleados.

En términos generales, los estándares de trabajo deberán ser reflejo de la producción del empleado. Pueden usarse varios métodos para establecer criterios de producción de trabajo.

a.- Promedios de producción. Uno de estos métodos es la producción promedio de un grupo de trabajo. Evidentemente se usa mejor cuando las tareas que desempeñan todos los trabajadores son las mismas o aproximadamente las mismas.

b.- Promedios por grupos seleccionados. Los estándares pueden también basarse en el rendimiento de trabajadores por grupos seleccionados cuya labor se espera esté libre de perjuicios.

c.- Muestreo de trabajo. Es una técnica estadística para establecer estándares en base al muestreo al azar. Se hacen cierto número de observaciones al azar al trabajador que desempeña una tarea. Por cada observación, se registra si la persona trabaja o no es productiva. En base a un número adecuado de observaciones, pueden hacerse deducciones para determinar el porcentaje de tiempo de trabajo y no productivo requerido en el trabajo. Pueden entonces establecerse estándares en base a los datos que resulten.

**7.- Método de centros de trabajo.** Este método se utiliza para predecir cuál será el rendimiento futuro del empleado. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Este método suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel medio que muestran gran potencial de desarrollo futuro. Consiste en reunir a los participantes en un centro especializado y se les somete a una evaluación individualizada. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas profundas, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, y se les asignan trabajos colectivos e individuales, bajo la supervisión de asesores.

El individuo bajo evaluación es observado en una variedad de ambientes: juegos o simulaciones administrativas, debates colectivos bajo presión, análisis de casos, mesas redondas y otras más que se realizan en un periodo de tiempo de dos o tres días. Al final de este periodo, se combinan las observaciones de los asesores con el propósito de obtener una evaluación integral de las calificaciones del evaluado.

En resumen, es muy importante que cada organización defina qué parámetros en su caso es importante evaluar y qué importancia tiene cada uno de ellos (ponderación) dentro de toda evaluación, para asegurar tener organización y personal altamente competitivos.

#### **4.5.- PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionen tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación del personal.

##### **4.5.1.- Capacitación de los evaluadores.**

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores poseen mayor potencial de aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

Independientemente de que se adopte por un método comparativo sencillo o un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

##### **4.5.2. Entrevista de evaluación.**

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado (evaluado) no llega a conocerla.

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son las siguientes:

a).- Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño.

b).- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles.

c).- Discutir las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.

d).- Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados.

e).- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada o bien orientada.

El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ella debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo.

#### **4.5.3.- Retroalimentación.**

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización.

Es un elemento básico de control, el cual determina la necesidad de corrección y poner en acción la información correctiva llamada también retroinformación. Pueden existir desviaciones permitidas en el plan comúnmente esperadas.

La retroalimentación se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que proporciona respecto a la labor del departamento de personal.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro.

## **CAPITULO 5.- DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

El presente sistema esta diseñado para que a través de una entrevista personal entre Jefe y Subordinado, sean evaluados:

- 1.- Los distintos factores que integran el puesto. **(EVALUACION DE FACTORES).**
- 2.- El alcance obtenido en un periodo determinado de tiempo de los objetivos previamente establecidos entre el Jefe y Subordinados. **(EVALUACION DE OBJETIVOS).**
- 3.- Los puntos débiles y fuertes que han presentado en el desempeño del evaluado. **(EVALUACION DE LA ENTREVISTA).**

El hecho de que el sistema de evaluación del desempeño deba realizarse a través de una entrevista, permite que el evaluado sea retroalimentado directamente sobre su actuación, así como hacerle conocer lo que se espera de él en el siguiente periodo, los aspectos sobresalientes de su trabajo y también las áreas que requieren ser mejoradas.

### **5.1- EVALUACION DE LOS FACTORES.**

El sistema de evaluación de factores evalúa a cada individuo de acuerdo a las normas que han sido establecidas previamente, evitando comparar al evaluado con el desempeño de otros empleados.

Esta parte de la evaluación está dividida de acuerdo al tipo de puesto para la Organización, los cuales han sido agrupados en cuatro categorías:

- 1.- **SECRETARIAL:** Se refiere al personal encargado de tomar dictados, mecanografía de documentos, archivo, control de agenda del jefe inmediato u en general, desarrollar las actividades secretariales de acuerdo al nivel de su jefe inmediato.

**2.- APOYO O ASISTENCIA:** Son los puestos encargados del desarrollo de las actividades concretas para el logro de un propósito operacional específico que requiere de constante supervisión.

**3.- JEFATURA:** Son los responsables de la coordinación y supervisión de las tareas específicas, dirigidas al logro de objetivos. Asimismo, cuando no tenga personal a su cargo, se refiere al empleado de la organización dedicado a la investigación o desarrollo de técnicas o sistemas y que por la naturaleza de las funciones que desempeña no requiere tener personal a su cargo.

**4.- EJECUTIVO:** Logra los objetivos establecidos por el área funcional planeando u organizando los procedimientos adecuados a seguir por el personal a su cargo, dirigiendo los recursos con que cuenta y estableciendo las medidas de control que permitan conocer los avances alcanzados.

Los factores que se evalúan en cada uno de ellos varían de acuerdo al nivel de que se trate, aún cuando en todos los casos se encuentren integrados en los conceptos de:

**A.- Habilidades Interpersonales:** Relaciones humanas, actitud hacia la Empresa, comunicación, integración a la Empresa.

**B.- Habilidades de conducta:** Cooperación, iniciativa, asistencia y puntualidad, responsabilidad, presentación, confidencialidad, esfuerzo, productividad, creatividad, desarrollo personal, trabajo en equipo, ejecución del trabajo, innovación, conciencia de costos, confiabilidad, imagen, eficiencia.

**C.- Habilidades especializadas:** Ortografía, redacción, mecanografía, taquigrafía, organización y archivo, control de agenda de su jefe, organización en el trabajo, conocimiento del trabajo, planeación y control, trabajo en equipo y solución de problemas.

**D.- Habilidades por resultados:** Calidad en su trabajo, cantidad de trabajo, oportunidad, logro de resultados..

Cada una de las normas contenidas en los formatos de evaluación, deben ser calificadas en cuatro rangos, en los que se puede medir el grado en el que el evaluado ha desempeñado su trabajo en un periodo de tiempo.

Las calificaciones son:

**MUY BIEN:** Desempeña lo mejor posible el trabajo sin necesidad de instrucciones detalladas y/o supervisión directa; sus características personales son las mejores que se pueden dar y en cuanto a las características de supervisión son ejecutadas lo mejor posible.

Realiza destacadas aportaciones a la empresa, demuestra conocimientos y dominio de su puesto y se puede confiar en él en todo momento, maneja con tal eficiencia los problemas del puesto que éstos dejan de ser un reto para él, la calidad y cantidad de su trabajo excede de los requerimientos de su puesto.

**BIEN:** Su desempeño se considera mejor que los requerimientos del puesto; sus características personales son mayores que el promedio y en cuanto a las características de supervisión están arriba del promedio.

Presta atención completa en la ejecución de todas las responsabilidades asignadas, los problemas que se presentan en su trabajo generalmente son bien atendidos. Muestra iniciativa con cierta regularidad en su área de responsabilidad, normalmente su contribución va más arriba de lo esperado. Propone alternativas de acción para ser usadas por su jefe en la toma de decisiones.

**ADECUADO:** En la ejecución del trabajo, su desempeño es aceptable en base a los requerimientos del puesto; sus características personales se dan en promedio, en cuanto a las características de supervisión son las fijadas como normales.

Las funciones se cubren en un 100 % aunque no presenta alternativas de acción, pero cumple con su trabajo. Suelen ser personas que pueden superar su desempeño o mantenerse en ese grado.

**INSATISFACTORIO:** En la ejecución de su trabajo no reúne los requisitos del puesto; sus características personales y de supervisión están abajo del promedio. El empleado así

calificado ha demostrado deficiencias específicas que le impiden desarrollar su trabajo satisfactoriamente. No posee la habilidad necesaria para desempeñarse adecuadamente y aún siendo apto, no cubre las funciones y responsabilidades en su puesto habiendo sido advertido previamente a este respecto.

Esta actuación requiere de una acción correctiva inmediata.

El evaluador califica cada una de las normas comprendidas en el sistema hasta completar todas y procede a sumar el valor numérico que le ha sido asignado. Así, la calificación del evaluado se determina al sumar las cantidades asignadas en todas las categorías generales.

A continuación se presenta la descripción de factores a evaluar por cada uno de los niveles establecidos por el sistema.

#### **5.1.1.- DESCRIPCION DE FACTORES A EVALUAR NIVEL SECRETARIAL.**

##### **HABILIDADES INTERPERSONALES:**

**Relaciones Humanas:** Se refiere a que tan bien se lleva con sus compañeros, sus colaboradores si los tiene y su jefe. Qué tantos problemas tiene para relacionarse y el trato que da al personal en general.

**Actitud hacia la empresa:** Se refiere al comportamiento visible positivo o negativo del empleado que tiene como base su juicio/opinión sobre la empresa y que influye sus relaciones con el resto del personal.

##### **HABILIDADES DE CONDUCTA:**

**Cooperación:** Grado de disposición para trabajar armoniosa y efectivamente con los demás, proporcionando ayuda a otras personas.

**Iniciativa:** Se refiere a que tanto realiza trabajos sin necesidad de esperar a que su jefe tenga que decirlo. Que tanto se adelanta a los eventos en lugar de esperarlos pasivamente.

**Asistencia y puntualidad:** Es el récord de faltas y retardos.

**Responsabilidad:** Se refiere a la involucración del subordinado en las funciones de su trabajo y el grado de confianza en los resultados que se obtendrán.

**Presentación personal:** Se refiere a la limpieza y al arreglo de su persona.

**Confidencialidad:** Discreción en el manejo de información confidencial.

**Esfuerzo:** Mide el grado hasta el cual, la secretaria se afana en contarse entre las mejores (sin tomar en cuenta su efectividad) considerándose la escrupulosidad y motivación.

### **HABILIDADES ESPECIALIZADAS:**

**Ortografía:** Cantidad de errores que se cometen en la escritura de palabras.

**Redacción:** La habilidad que demuestra para redactar escritos que realiza.

**Mecanografía:** Mide la cantidad de errores que comete y la velocidad con que escribe.

**Taquigrafía:** Mide la cantidad de errores que comete y la velocidad con que toma dictado.

**Organización y archivo:** Mide qué tan sistemático, de fácil acceso, localización y limpio tienen sus archivos.

**Control de agenda de su jefe:** Se refiere a aspectos como que bien ayuda a su jefe a administrar su tiempo y recordatorio de citas y compromisos.

**Organización y orden en su trabajo:** Se refiere a la capacidad presentada para coordinar adecuadamente(óptima) las actividades o funciones propias de su trabajo (Planea, Coordina y Ejecuta) en forma ordenada sistemáticamente.

### **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:**

**Calidad en su trabajo:** Es la precisión, orden y eficiencia con que realiza sus actividades para obtener resultados confiables en contenido con una buena presentación.

**Cantidad de trabajo:** El volumen de trabajo realizado, en relación a los objetivos esperados y de acuerdo al grado de dificultad.

**Oportunidad:** Cumplimiento de la fecha en que se realiza y/o entrega un trabajo.(Fif. 5.1.1.).

#### **5.1.2.- DESCRIPCION DE FACTORES A EVALUAR NIVEL APOYO.**

##### **HABILIDADES INTERPERSONALES:**

**Relaciones Humanas:** Se refiere a que tan bien se lleva con sus compañeros, sus colaboradores si los tiene y su jefe. Qué tantos problemas tiene para relacionarse y el trato que da al personal en general.

**Comunicación:** Facilidad y efectividad de expresión oral en situaciones individuales o de grupo, habilidad para expresarse ante auditorio, una idea o proyecto con: confianza, entusiasmo y claridad, capacidad para expresar clara y gramaticalmente correcta sus ideas por escrito.

**Actitud hacia la empresa:** Se refiere al comportamiento visible positivo o negativo del empleado que tiene como base su juicio/opinión sobre la empresa y que influye sus relaciones con el resto del personal.

##### **HABILIDADES DE CONDUCTA:**

**Productividad:** Grado en que cumple con su trabajo en calidad, cantidad y oportunidad.

**Cooperación:** Grado de disposición para trabajar armoniosa y efectivamente con los demás, proporcionando ayuda a otras personas.

**Iniciativa:** Se refiere a que tanto realiza trabajos sin necesidad de esperar a que su jefe tenga que decirlo. Que tanto se adelanta a los eventos en lugar de esperarlos pasivamente.

**Asistencia y puntualidad:** Es el récord de faltas y retardos.

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EVALUACION DE FACTORES  
NIVEL SECRETARIAL**

**NOMBRE DEL TITULAR:**

**PUESTO:**

**AREA O DEPARTAMENTO:**

**UBICACION:**

**PERIODO A EVALUAR:**

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

**MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO EN BLANCO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACION**

**HABILIDADES INTERPERSONALES**

Relaciones Humanas  
Actitud hacia la Empresa

MB	X	B	X	A	X	I	X

**HABILIDAD DE CONDUCTA**

Cooperación  
Iniciativa  
Asistencia y Puntualidad  
Responsabilidad  
Presentación  
Confidencialidad  
Esfuerzo


**HABILIDAD ESPECIALIZADA**

Ortografía  
Redacción  
Mecanografía  
Taquigrafía  
Organización y Archivo  
Control de Agenda del Jefe  
Organización en el Trabajo


**RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

Calidad en su Trabajo  
Cantidad de Trabajo  
Oportunidad


**SUB TOTAL DE PUNTOS**

--	--	--	--

**SUMA TOTAL DE PUNTOS**

--

**Creatividad:** Se refiere a la habilidad del individuo para mejorar, innovar o buscar formas más adecuadas de hacer las cosas, crear nuevos sistemas, simplificar su trabajo.

**Desarrollo personal:** Es el cumplimiento de los programas de autocalificación y el esfuerzo personal por ampliar su preparación.

**Responsabilidad:** Se refiere a la involucración del subordinado en las funciones de su trabajo y el grado de confianza en los resultados que se obtendrán.

**Trabajo en equipo:** Es la habilidad demostrada para interactuar adecuadamente con las demás personas, para satisfacer necesidades mutuas que permitan solucionar problemas de la empresa.

**Ejecución del trabajo:** Toma en cuenta la capacidad demostrada por el ocupante del puesto para el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos encomendados en su área de trabajo y acciones acordadas en la revisión anterior, lo cual influye una adecuada supervisión y evaluación de los resultados; considerando las circunstancias favorables o desfavorables bajo las cuales se trabajó.

**Esfuerzo:** Grado en el cual se afana en contarse entre las mejores (sin tomar en cuenta su efectividad) considerándose la escrupulosidad y motivación.

#### **HABILIDADES ESPECIALIZADAS:**

**Conocimiento del trabajo:** Es el grado de conocimientos que se tiene sobre el trabajo que debe realizarse en el puesto.

**Organización y orden en su trabajo:** Se refiere a la capacidad presentada para coordinar adecuadamente (óptima) las actividades o funciones propias de su trabajo (Planea, Coordina y Ejecuta) en forma ordenada sistemáticamente.

#### **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:**

**Calidad en su trabajo:** Es la precisión, orden y eficiencia con que realiza sus actividades para obtener resultados confiables en contenido con una buena presentación.

**Cantidad de trabajo:** El volumen de trabajo realizado, en relación a los objetivos esperados y de acuerdo al grado de dificultad.

**Oportunidad:** Cumplimiento de la fecha en que se realiza y/o entrega un trabajo.(Fig. 5.1.2.).

### **5.1.3.- DESCRIPCION DE FACTORES A EVALUAR NIVEL JEFATURA.**

#### **HABILIDADES INTERPERSONALES:**

**Relaciones Humanas:** Se refiere a que tan bien se lleva con sus compañeros, sus colaboradores si los tiene y su jefe. Qué tantos problemas tiene para relacionarse y el trato que da al personal en general.

**Actitud hacia la empresa:** Se refiere al comportamiento visible positivo o negativo del empleado que tiene como base su juicio/opinión sobre la empresa y que influye sus relaciones con el resto del personal.

**Integración a la empresa:** Es la identificación lograda por el empleado hacia la empresa.

**Comunicación:** Facilidad y efectividad de expresión oral en situaciones individuales o de grupo, habilidad para expresar ante un auditorio una idea o proyecto con confianza, entusiasmo y claridad, capacidad para expresar clara y gramaticalmente correctas sus ideas por escrito.

#### **HABILIDADES DE CONDUCTA:**

**Cooperación:** Grado de disposición para trabajar armoniosa y efectivamente con los demás, proporcionando ayuda a otras personas.

**Iniciativa:** Se refiere a que tanto realiza trabajos sin necesidad de esperar a que su jefe tenga que decirlo. Que tanto se adelanta a los eventos en lugar de esperarlos pasivamente.

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EVALUACION DE FACTORES  
NIVEL APOYO**

**NOMBRE DEL TITULAR:**

**PUESTO:**

**AREA O DEPARTAMENTO:**

**UBICACION:**

**PERIODO A EVALUAR:**

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

**MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO EN BLANCO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACION**

**HABILIDADES INTERPERSONALES**

Relaciones Humanas  
Comunicación  
Actitud hacia la Empresa

MB	X	B	X	A	X	I	X

**HABILIDAD DE CONDUCTA**

Productividad  
Cooperación  
Iniciativa  
Creatividad  
Asistencia y Puntualidad  
Desarrollo Personal  
Responsabilidad  
Trabajo en Equipo  
Ejecución de Trabajo  
Esfuerzo


**HABILIDAD ESPECIALIZADA**

Conocimiento del Trabajo  
Organización en el Trabajo


**RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

Calidad en su Trabajo  
Cantidad de Trabajo  
Oportunidad


**SUB TOTAL DE PUNTOS**

--	--	--	--	--	--	--	--

**SUMA TOTAL DE PUNTOS**

--

Fig. 5.1.2.

**Desarrollo personal:** Es el cumplimiento de los programas de autocapacitación y el esfuerzo personal por ampliar su preparación.

**Innovación:** Es la contribución efectiva que hace el supervisor al desarrollo e implementar nuevos métodos e ideas.

**Conciencia de costos:** Es la capacidad para minimizar costos, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

**Confidencialidad:** Discreción en el manejo de información confidencial.

**Confiabilidad:** Es el grado de responsabilidad y conciencia del trabajo que se le encomienda.

**Imagen:** Es la representación que por sí mismo da de la empresa.

#### **HABILIDADES GERENCIALES:**

**Análisis y solución de problemas:** Se refiere a la habilidad para identificar problemas y analizar sus diferentes causas, hacer juicios y tomar acciones concretas, así como decisiones para resolver los problemas.

**Capacidad de supervisión:** Es el grado de habilidad que se tiene para lograr resultados sin conflictos e influir en los colaboradores.

**Desarrollo de su personal:** Es el grado de habilidad para dar orientación y entrenamiento adecuado a los colaboradores con base a las necesidades detectadas.

**Delegación de trabajo:** Grado en que procura responsabilizar a los subordinados en base a sus capacidades, asignándoles funciones y dándoles la suficiente autoridad para cumplirlas.

**Administración de su personal:** Capacidad para seleccionar, evaluar y retener a sus subordinados, vigilando su adecuada remuneración, capacitación y satisfacción en el trabajo, en beneficio tanto de la empresa como para sí mismo.

### **HABILIDADES ESPECIALIZADAS:**

**Organización orden en el trabajo:** Se refiere a la capacidad presentada para coordinar adecuadamente(óptima) las actividades o funciones propias de su trabajo (Planea, Coordina y Ejecuta) en forma ordenada sistemáticamente.

**Conocimiento del trabajo:** Es el grado de conocimiento que se tiene sobre el trabajo que debe realizarse en el puesto.

**Planeación y control:** Es la capacidad que se tiene para programar objetivos y actividades, estableciendo prioridades y medidas de control que sirvan de base para su logro.

**Trabajo en equipo:** Es la habilidad demostrada para interactuar adecuadamente con los demás puestos, para satisfacer necesidades mutuas que permitan solucionar problemas de la empresa.

### **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:**

**Oportunidad:** Cumplimiento de la fecha en que se realiza y/o entrega un trabajo.

**Logro de resultados:** Grado en que el empleado y sus subordinados alcanzan los resultados requeridos por el puesto en cuanto a cantidad y calidad en el tiempo establecido.(Fig. 5.1.3.).

### **5.1.4.- DESCRIPCION DE FACTORES A EVALUAR NIVEL EJECUTIVO.**

#### **HABILIDADES INTERPERSONALES:**

**Relaciones Humanas:** Se refiere a que tan bien se lleva con sus compañeros, sus colaboradores si los tiene y su jefe. Qué tantos problemas tiene para relacionarse y el trato que da al personal en general.

**Comunicación:** Facilidad y efectividad de expresión oral en situaciones individuales o de grado, habilidad para expresar ante un auditorio una idea o proyecto con confianza,

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EVALUACION DE FACTORES  
NIVEL JEFATURA**

NOMBRE DEL TITULAR:

PUESTO:

AREA O DEPARTAMENTO:

UBICACION:

PERIODO A EVALUAR:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO EN BLANCO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACION

**HABILIDADES INTERPERSONALES**

Relaciones Humanas  
Comunicación  
Actitud hacia la Empresa

MB	X	B	X	A	X	I	X

**HABILIDAD DE CONDUCTA**

Cooperación  
Iniciativa  
Desarrollo Personal  
Responsabilidad  
Innovación  
Confidencialidad  
Conciencia de Costos  
Confiabilidad  
Imágen


**HABILIDADES GERENCIALES**

Análisis y Solución de Problemas  
Capacidad de Supervisión  
Desarrollo de su Personal  
Delegación de su Trabajo  
Administración de su Personal


**HABILIDAD ESPECIALIZADA**

Conocimiento del Trabajo  
Organización en el Trabajo  
Planeación y Control  
Trabajo en Equipo


**RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

Oportunidad  
Logro de Resultados


**SUB TOTAL DE PUNTOS**

--	--	--	--	--	--	--	--

**SUMA TOTAL DE PUNTOS**

--

entusiasmo y claridad, capacidad para expresar clara y gramaticalmente correctas sus ideas por escrito.

**Integración a la empresa:** Es la identificación lograda por el empleado hacia la empresa.

**Actitud hacia la empresa:** Se refiere al comportamiento visible positivo o negativo del empleado que tiene como base su juicio/opinión sobre la empresa y que influye sus relaciones con el resto del personal.

### **HABILIDADES DE CONDUCTA:**

**Eficiencia:** Grado de perfección y rendimiento con que el empleado realiza su trabajo.

**Iniciativa:** Se refiere a que tanto realiza trabajos sin necesidad de esperar a que su jefe tenga que decirlo. Que tanto se adelanta a los eventos en lugar de esperarlos pasivamente.

**Desarrollo personal:** Es el cumplimiento de los programas de autocapacitación y el esfuerzo personal por ampliar su preparación.

**Responsabilidad:** Se refiere a la involucración del subordinado en las funciones de su trabajo y el grado de confianza en los resultados que se obtendrán.

**Innovación:** Es la contribución efectiva que hace el supervisor al desarrollo e implementar nuevos métodos e ideas.

**Confidencialidad:** Discreción en el manejo de información confidencial.

**Conciencia de costos:** Es la capacidad para minimizar costos, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

**Confiability:** Es el grado de responsabilidad y conciencia del trabajo que se le encomienda.

**Imagen:** Es la representación que por sí mismo da de la empresa.

## **HABILIDADES GERENCIALES:**

**Integración:** Efectividad en la integración armónica de actividades, funciones y/o áreas distintas en su naturaleza.

**Motivación:** Es la habilidad demostrada por el gerente para crear un ambiente de satisfacción personal.

**Liderazgo:** Habilidad para orientar a las personas o grupos hacia la consecución de objetivos del área.

**Desarrollo de su personal:** Es el grado de habilidad para dar orientación y entrenamiento adecuado a los colaboradores con base a las necesidades detectadas.

**Delegación de trabajo:** Grado en que procura responsabilizar a los subordinados en base a sus capacidades, asignándoles funciones y dándoles la suficiente autoridad para cumplirlas.

**Administración de su personal:** Capacidad para seleccionar, evaluar y retener a sus subordinados, vigilando su adecuada remuneración, capacitación y satisfacción en el trabajo, en beneficio tanto de la empresa como para sí mismo.

## **HABILIDADES ESPECIALIZADAS:**

**Conocimiento del trabajo:** Es el grado de conocimiento que se tiene sobre el trabajo que debe realizarse en el puesto.

**Organización en el trabajo:** Se refiere a la capacidad presentada para coordinar adecuadamente(óptima) las actividades o funciones propias de su trabajo (Planea, Coordina y Ejecuta) en forma ordenada sistemáticamente.

**Planeación y control:** Es la capacidad que se tiene para programar objetivos y actividades, estableciendo prioridades y medidas de control que sirvan de base para su logro.

**Trabajo en equipo:** Es la habilidad demostrada para interactuar adecuadamente con los demás puestos, para satisfacer necesidades mutuas que permitan solucionar problemas de la empresa.

**Análisis y solución de problemas:** Se refiere a la habilidad para identificar problemas y analizar sus diferentes causas, hacer juicios y tomar acciones concretas, así como decisiones para resolver los problemas.

### **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:**

**Oportunidad:** Cumplimiento de la fecha en que se realiza y/o entrega un trabajo.

**Logro de resultados:** Grado en que el empleado y sus subordinados alcanzan los resultados requeridos por el puesto en cuanto a cantidad y calidad en el tiempo establecido. (Fig. 5.1.4.).

## **5.2.- EVALUACION DE OBJETIVOS.**

La aplicación de este concepto a menudo trae consigo un proceso de cuatro pasos:

a.- El primero de ellos implica la definición de las metas que el empleado alcanzará en el futuro. Estas metas pueden ser propuestas inicialmente por el subordinado con la aprobación consecutiva del supervisor o bien por el supervisor con el análisis y la aceptación consecuente del subordinado. En ambos casos, lo más importante es la necesidad de participación del subordinado, sin importar quien inicie el proceso.

También es importante que al fijar las metas, se haga lo más cuantitativamente posible. Por ejemplo; se pueden establecer metas específicas con respecto al volumen de ventas, las nuevas cuentas, los clientes de visita y así sucesivamente.

En la gerencia de Recursos Humanos pueden establecerse metas con relación a los instrumentos válidos de selección, el número de empleados re-entrenados y así sucesivamente. Los enunciados de las metas pueden ser establecidos en relación con la adecuada utilización de los métodos de trabajo, así como, de los resultados deseados.

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EVALUACION DE FACTORES  
NIVEL EJECUTIVO**

**NOMBRE DEL TITULAR:**

**PUESTO:**

**AREA O DEPARTAMENTO:**

**UBICACION:**

**PERIODO A EVALUAR:**

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

**MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO EN BLANCO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACION**

**HABILIDADES INTERPERSONALES**

- Relaciones Humanas
- Comunicación
- Integración a la Empresa
- Actitud hacia la Empresa

MB	X	B	X	A	X	I	X

**HABILIDAD DE CONDUCTA**

- Eficiencia
- Iniciativa
- Desarrollo Personal
- Responsabilidad
- Innovación
- Confidencialidad
- Conciencia de Costos
- Confiabilidad
- Imágen


**HABILIDADES GERENCIALES**

- Integración
- Motivación
- Liderazgo
- Desarrollo de su Personal
- Delegación de Trabajo
- Administración de su Personal


**HABILIDAD ESPECIALIZADA**

- Conocimiento del Trabajo
- Organización en el Trabajo
- Planeación y Control
- Trabajo en Equipo
- Análisis y Solución de Problemas


**RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

- Oportunidad
- Logro de Resultados


**SUB TOTAL DE PUNTOS**

--	--	--	--

**SUMA TOTAL DE PUNTOS**

--

b.- El segundo paso estriba en que el subordinado lleve a cabo los objetivos establecidos. La administración por objetivos facilita la tarea, puesto que las metas que se desean alcanzar supuestamente, han quedado claramente establecidas en el paso anterior. Con esto desde luego se sugiere que si las metas han sido especificados incorrectamente, el subordinado posiblemente dedique sus energías a realizar tareas improductivas.

c.- El tercer paso implica la evaluación del grado en que han sido alcanzados los objetivos establecidos inicialmente. Se realiza a través de una entrevista entre el jefe inmediato y el subordinado, en la que comentaran las razones del porque se alcanzaron o no algunas metas.

d.- La última parte de la entrevista comprende el establecimiento de nuevas metas para el siguiente periodo, a las cuales se les asignará un valor relativo, de acuerdo a la jerarquía de importancia que se consideren tener.

De esta forma el proceso se repite.

Una de las grandes ventajas de este sistema es que permite establecer normas de medición especificadas para cada participante. (Fig. 5.2.).

### **5.3.- EVALUACION DE LA ENTREVISTA.**

Una vez concluida la evaluación y antes de terminar la entrevista, se hace necesario que el jefe inmediato comente el resultado obtenido por el empleado en el periodo evaluado, a través del llenado de un tercer formato denominado "evaluación de la entrevista".

A través del llenado de esta sección se permite describir de manera genérica, pero concisa, las actividades principales que realizó el empleado evaluado y que justifican la calificación que se ha decidido otorgarle. De la misma manera permite al jefe inmediato, citar las áreas que requieren ser mejoradas por el subordinado, así como proponer alternativas de acción, tales como "cursos de capacitación, promociones, transferencias, etc., que permitan mejorar el desempeño para el siguiente periodo.

Por último se ha diseñado una sección para que el empleado evaluado exponga sus comentarios sobre el periodo evaluado, o bien acerca del proceso de evaluación y en caso de que lo considere necesario, su inconformidad con la calificación asignada. (Fig. 5.3.).

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EVALUACION DE OBJETIVOS**

NOMBRE DEL TITULAR: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

Período que compenden los Objetivos \_\_\_\_\_

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Firma de conformidad de establecimiento de Objetivos \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_ Evaluado \_\_\_\_\_

No.	Descripción de Objetivos Específicos	Valor Relativo	MB	B	A	I	RESULTADO
1							
2							
3							
4							
5							

Describa en esta sección, el tipo de medio entorno en el que se desarrollaron las actividades del evaluado (Norma, Favorable o Desfavorable) y la influencia que tuvo en los resultados alcanzados.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fig. 5.2.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
 REPORTE DE ENTREVISTA  
 EVALUACION NIVEL " "**

NOMBRE DEL TITULAR: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.- NARRE BREVEMENTE LOS HECHOS CONCRETOS DE LAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADO EN ESTE PERIODO QUE JUSTIFIQUE LA EVALUACION QUE SE ESTA OTORGANDO.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A).- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES SOBRESALIENTES

AREAS DEFICIENTES Y RECOMENDACIONES

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B).- EVALUACION DE RESULTADOS

FACTORES SOBRESALIENTES

AREAS DEFICIENTES Y RECOMENDACIONES

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.- EVALUACION TOTAL DEL DESEMPEÑO

TOTAL FACTORES	TOTAL RESULTADOS	SUMAS TOTALES	CALIFICACION

MB	B+	B	B-	A+	A	A-	I

\_\_\_\_\_  
 FIRMA CONFORMIDAD  
 GERENTE AREA

\_\_\_\_\_  
 FIRMA SUPERIOR

COMENTERIOS DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
 FECHA

#### 5.4.- PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION.

Hasta aquí hemos conocido de una manera general el sistema de evaluación del desempeño establecido. Sin embargo, para facilitar su comprensión y asegurar su adecuado uso, se considera necesario presentar un análisis más detallado en cada una de las partes que lo integran.

Como se comentó anteriormente (Evaluación de Factores), la evaluación se lleva a cabo a través de una entrevista que se realiza entre el jefe inmediato y el evaluado, en la que se procede a revisar cada uno de los factores contenidos en los formatos respectivos, acordándose mutuamente la calificación que se dará al empleado por el periodo de tiempo a evaluar; misma que se anotará en el cuadro correspondiente del formato. DE la misma manera se irán calificando en forma sucesiva todos los factores.

Cada uno de los factores a evaluar tiene asignado un valor numérico dependiendo de la calificación en que se encuentre.

#### EJEMPLO:

Nivel Secretarial.

Habilidades Interpersonales.

	E	x	S.A.	x	A	x	I	x
Relaciones Humanas								
Actitud a la Empresa								
Sub Total de Puntos								

Una vez terminada la evaluación, se procederá a sumar cada uno de los puntos calificados, cuyo total se coloca al final del formato de "Evaluación de Factores" en el último renglón titulado "Sub Total de Puntos".

Posteriormente se procede a sumar los totales obtenidos por cada una de las calificaciones para llegar a un solo total por factores, el cual deberá anotarse en el espacio de "Suma Total de Puntos". A continuación se presentan los formatos de Evaluación de factores.

En la segunda parte del sistema (Evaluación de Objetivos) de evaluación del desempeño esta diseñado para el establecimiento de objetivos periódicos y sus respectiva evaluación dependiendo del grado en que se cumplieron una vez concluido el periodo de tiempo previamente establecido.

Esta sección la podemos dividir en dos partes para facilitar su comprensión.

#### A.- Fijación de Objetivos.

En la entrevista de evaluación entre el jefe inmediato y subordinado se deben establecer los objetivos que habrán de cumplirse en el siguiente periodo. Los cuales no podrán exceder de cinco, aún cuando no existe un mínimo establecido. Es importante recordar que los objetivos deben ser claros, específicos, cuantificables y realistas; además, de que requieren establecerse a través de una discusión abierta y planeación realista. Cada uno de ellos debe anotarse en el espacio correspondiente del formato y de acuerdo a la contribución que representa para el área en general, se le asignará un valor relativo cuya suma en ningún caso podrá exceder de diez puntos.

Tanto los objetivos establecidos como el valor relativo que les sea asignado, serán el resultado de la negociación realizada entre el jefe inmediato y subordinado, por lo que una vez terminada la asignación de objetivos, deberán firmar en el espacio correspondiente subordinado y jefe inmediato.

#### EJEMPLO:

	OBJETIVO	VALOR
1	Localizar 10 fuentes óptimas de reclutamiento en lugares cercanos al centro de trabajo.	1
2	Seleccionar por lo menos 3 tipos de exámenes proyectivos por nivel y área de los puestos.	4
3	Estructurar pre-entrevistas y entrevistas profundas para los diversos puestos de la empresa.	2
4	Establecer un mecanismo de comunicación con delegados del sindicato para agilizar el trámite del registro de personal a 3 días.	3
SUMA		10

## **B.- Evaluación de Objetivos.**

Una vez concluido el periodo que se va a evaluar, se revisa entre el jefe inmediato y subordinado el grado en que se cumplieron los objetivos previamente establecidos.

Para ello, primeramente debe analizarse el medio entorno que prevaleció en el periodo a evaluar con el fin de definir si las circunstancias del medio ambiente por las que a través el empleado evaluado ayudaron al cumplimiento de los objetivos establecidos o si por el contrario, se presentaron de tal manera que se convirtieron en un reto para él.

Si el medio entorno fue favorable, es muy probable que los objetivos hayan sido alcanzados totalmente, sin embargo, si no lo fue posible, posiblemente su cumplimiento haya sido en menor escala con una mayor esfuerzo, lo que deberá ser considerado por el evaluador al momento de calificar esta sección. Como ejemplo de calificación del medio entorno para un puesto de tesorería, podemos considerar:

En el periodo a evaluar el medio entorno fue adverso, debido a la escasez de dinero prevaleciente en las Instituciones Bancarias, lo que ha provocado un alto costo en el mercado del dinero y dificultades en la obtención de créditos externos.

El que considere el medio entorno el jefe inmediato, le permite obtener una visión general más amplia que le ayudará a evaluar de una manera más objetiva el logro de los objetivos previamente establecidos.

Una vez calificado el medio entorno se revisa el grado en que se cumplieron los, objetivos previamente establecidos, los que se calificarán de acuerdo a las mismas categorías utilizadas en el formato de "Evaluación de Factores", a los cuales, también se les ha asignado previamente un valor, conforme se señala en el siguiente cuadro:

<b>CLAVE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
M.B.	Muy Bien	10
B.	Bien	9
A.	Adecuado	8
I.	Insatisfactorio	6

Cada objetivo deberá ser revisado individualmente y medirse el grado en que ha sido alcanzado en el periodo propuesto y de acuerdo a ello, seleccionarse la calificación que se le dará.

La calificación obtenida por el evaluado deberá de multiplicarse por el valor relativo asignado a cada uno de los objetivos. El resultado de la multiplicación deberá anotarse en el espacio correspondiente del formato, para que al final se proceda a sumarlos. La cantidad resultante corresponderá al total obtenido en esta parte de la evaluación.

Para hacer más comprensible este concepto se presenta un ejemplo en el que se parte del supuesto de una evaluación de objetivos para un puesto encargado de la Administración de Recursos Humanos.

En este ejercicio se considera que fueron asignados cinco objetivos distintos, a los cuales se les asignó un valor relativo, mismo que al calificarse fue multiplicado por el valor que por sistema se le ha asignado al factor.

La multiplicación de ambos nos dará un total de puntos para cada uno de esos conceptos. A través de su suma podremos conocer el logro alcanzado en los objetivos establecidos.

**EJEMPLO:**

OBJETIVO	VALOR	M.B. 10	B. 9	A. 8	I. 6	TOTAL
Reclutamiento y Selección	1	10				10
Compensación y Beneficios	2			16		16
Capacitación y Desarrollo	1		9			9
Seguridad e Higiene	3		27			27
Controles Administrativos	3	30				30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>92</b>

El número 92 obtenido en el ejemplo, es el total de puntos obtenidos en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dicha cantidad deberá anotarse en el formato

"Entrevista de Evaluación" en la sección "Evaluación Total del Desempeño", en el espacio denominado "Total de Resultados".

Antes de concluir esta sección, es necesario que se fijen los objetivos con el evaluado para el siguiente periodo.

A continuación se presenta el formato establecido.

Esta es la tercera parte del sistema de evaluación del desempeño (Evaluación de la Entrevista) y se refiere a que el jefe inmediato establezca de manera breve y concisa:

**a.- La justificación de la calificación hecha al empleado.**

Se refiere a narrar en dos o tres líneas los hechos concretos con los que el empleado contribuyó o no con el área a la que está asignado. Las acciones concretas que justifiquen la evaluación que se les está otorgando. En esta parte es importante describir lo más detallado posible la ocurrencia de un hecho, tratándose de citar la acción y el momento que definió la evaluación.

**b.- Los factores sobresalientes.**

Son aquellas características del empleado en cuestión que sobresalen del promedio de actuación esperado en el puesto, tales como: conocimientos del puesto, dedicación a su trabajo, mejoras a los sistemas establecidos.

**c.- Las áreas deficientes.**

Nos referimos a aquellos conocimientos, actitudes o comportamientos que deben ser superados para alcanzar un mejor desempeño y que dependen del esfuerzo del empleado, ya sea a través de cursos de capacitación, apoyos de la empresa o por esfuerzo personal.

**d.- Recomendaciones.**

Se trata de establecer un medio de comunicación mediante el cual el jefe inmediato sugiere al área de Recursos Humanos y Sociales algunas alternativas a seguir, que ayuden a

mejorar el desempeño del evaluado, tales como posibles cursos de capacitación, promociones, transferencias.

**e.- Comentarios del evaluado.**

Parte del sistema de evaluación del desempeño considera muy importante que se le permita al evaluado expresarse libremente, sin restricciones y mucho menos bajo presión alguna los comentarios que desee, aún cuando destine ese espacio para expresar su inconformidad con la evaluación a que esta siendo sujeto. Por ello es importante que se le motive a no dejar este espacio en blanco.

Por último, una vez anotados los comentarios pertinentes debe firmar el evaluado y anotar la fecha.

La evaluación debe ser presentada al Gerente del área, únicamente para su conocimiento, esto no implica que pueda ser modificada o corregida, ya que es parte de la responsabilidad de todo el personal que tiene subordinados a su cargo la de evaluar el desempeño de su personal. Por lo que sólo deberá de firmar d en el espacio correspondiente como conocimiento de la evaluación realizada.

## CONCLUSIONES

El contar con un sistema de evaluación del desempeño formalmente establecido, nos permite identificar los niveles de desempeño obtenidos por el personal de la organización, para que así, el personal de nuevo ingreso a la empresa también tenga bien definidos los objetivos establecidos por la Organización.

Así mismo, también nos es útil identificar si los requisitos establecidos en los perfiles del puesto son los adecuados, o si existe una demanda mayor o menor de conocimientos y experiencias en los nuevos candidatos.

Su aplicación es bastante extensa, por que:

1.- Brinda información relativa de las habilidades y destrezas que tiene el personal, el cual puede ser colocado en aquellas asignaciones donde su potencial sea aprovechado.

2.- Al conocer los avances en el desempeño del empleado a través de su evaluación, se establecen las bases para desarrollar planes de colocación y carrera a largo plazo dentro de la Organización.

3.- Se promueve la participación del evaluado al expresar sus sentimientos y aspiraciones sobre futuros puestos que desea desempeñar en la Organización.

4.- A través de la evaluación efectiva se logran identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, al determinar las áreas débiles de desempeño del empleado y sus puntos fuertes.

5.- permite identificar a aquellos empleados con capacidades de liderazgo, quienes más tarde serán candidatos a promociones superiores.

6.- Es una herramienta auxiliar para medir la efectividad de los planes y programas de capacitación.

7.- Es una herramienta en la Administración de Sueldos, porque permite recompensar económicamente a aquellos empleados que han demostrado en periodos continuos de tiempo un mejor desempeño.

8.- Por último, cuando se interpreta ampliamente la evaluación, ésta también puede influir sobre la asignación de nuevas tareas al empleado, con lo que se pueden enriquecer los puestos.

Por lo tanto, podemos concluir que la evaluación del desempeño es una herramienta muy útil para la Administración de Recursos Humanos, ya que por una lado permite medir los avances que ha alcanzado un empleado en la realización de sus tareas que se le han asignado y por el otro, el potencial que presenta y que puede ser debidamente aprovechado en la dinámica de la Organización.

## **Bibliografía.**

Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de personal. México, LIMUSA, 1991.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México, TRILLAS, 1993.

Burack, Elmer H. Smith, Robert D. Administración de personal. México, CECSA, 1993.

Byars, Lloyd L. Administración de recursos humanos. Teoría y práctica. México, Interamericana, 1993.

Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y administración. México, LIMUSA, 1992.

Chiavenato, Idalberto Administración de recursos humanos. Colombia, McGraw-Hill, 1993.

Chruden, Herbert J. Sherman, Arthur W. Administración de personal. México, CECSA, 1994.

Dessler, Gary. Administración de personal. México, Prentice-Hall Hisp., 1991.

Dunnette, Marvin D. Selección y administración de personal. México, CECSA, 1992.

Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. México, DIANA, 1994.

Flippo, Edwin B. Principios de Administración. México, McGraw-Hill, 1994.

Guth Aguirre, Alfredo. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México, Trillas, 1994.

Harris, O Jeff. Administración de recursos humanos. México, LIMUSA, 1992.

Hawk, Roger H. Reclutamiento y selección de personal. México, Ed. Técnica, 1992.

Koontz, Harold Weilrich, Heinz. Elementos de administración. México, McGraw-Hill, 1995.

Mercado H. Salvador. ¿Cómo hacer una tesis? México, LIMUSA, 1991.

McFarland, Dalton E. Administración de personal. Teoría y práctica. México. Fondo de Cultura, 1992.

McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México, DIANA, 1992.

Reza Trosino, J. Carlos. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México, Panorama Editorial, 1995.

Reza Trosino, J. Carlos. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México, Panorama Editorial, 1995.

Reza Trosino, J. Carlos. El ABC del administrador de la capacitación. México, Panorama Editorial, 1995.

Rodas Carpizo, Alejandro. Administración básica. México, LIMUSA, 1990.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de personal 1. México, ECASA, 1993.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de personal 2. México, ECASA, 1993

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de personal 3. México, ECASA, 1993.

Silicio A., Alfonso. Capactación y desarrollo personal. México, LIMUSA, 1992.

Terry, George R. Principios de administración. México, CECSA, 1991.

Vargas Muñoz, Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. México, McGraw-Hill, 1994.

Werther, William B. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw-Hill, 1995.