

83



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.  
IMPLANTACION DE UN METODO DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA  
EL PERSONAL DE CREDITO Y COBRANZA  
EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS ENLATADOS"

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

P R E S E N T A :  
S A N D R A / OLVERA ISLAS

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"Implantación de un Método de Evaluación del Desempeño  
para el personal de Crédito y Cobranza en una empresa de  
alimentos enlatados"

que presenta la pasante: Sandra Olvera Islas

con número de cuenta: 9123297-4 para obtener el Título de:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 28 de Agosto de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

***AGRADEZCO SINCERAMENTE:***

**A MIS PADRES:**

Por la confianza y fe que  
depositaron en mí.

**A MALENA, VERO Y GUSTAVO:**

Por su aprecio y apoyo incondicional.

**A MIS PROFESORES DE SEMINARIO:**

Por el impulso, dedicación y  
conocimientos que me brindaron para  
la culminación de este trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPITULO 1. <u>ORGANIZACIONES Y SUS ELEMENTOS</u></b>	
1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	5
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.3.1 DIVISION DE LA MANO DE OBRA	6
1.3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN	7
1.3.3 INTERVALO DE CONTROL	10
1.3.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	11
1.4 ANÁLISIS DE PUESTOS	12
<b>CAPITULO 2. <u>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u></b>	
2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	14
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	14
2.2.1 PLANEACIÓN	15
2.2.2 ORGANIZACIÓN	19
2.2.3 INTEGRACIÓN	30
2.2.4 DIRECCIÓN	35
2.2.5 CONTROL	38
2.3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN	39
2.3.1 PRODUCCION	39
2.3.2 FINANZAS	39
2.3.3 MERCADOTECNIA	41
2.3.4 RECURSOS HUMANOS	41
2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	43
2.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	43
2.6 ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44

2.7 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45
<b>CAPITULO 3. <u>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u></b>	
3.1 CONCEPTO DE EFICIENCIA	48
3.2 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	48
3.3 EVALUACIONES INFORMALES Y SISTEMÁTICAS FORMALES	48
3.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	49
3.5 PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	49
3.6 PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	50
3.6.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	51
3.6.2 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO	51
3.6.3 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES	51
3.6.4 ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR	52
3.6.5 MÉTODOS PARA REDUCIR LAS DISTORSIONES	53
3.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
3.7.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO	53
3.7.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	61
3.8 QUIEN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
3.9 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS TIPOS	64
3.10 COMO PREPARARCE PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓ	66
3.11 COMO REALIZAR LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	66
<b>CAPITULO 4. <u>CASO PRACTICO</u></b>	
4.1 ANTECEDENTES	70
4.2 SITUACIÓN ACTUAL	73
4.3 PROPUESTA	74
<b>CONCLUSIONES</b>	85
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	88

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones buscan elevar los niveles de eficiencia del factor para lograr el éxito. Esto requiere que cada puesto de trabajo obtenga resultados óptimos.

Pero, ¿Cómo llegar a resultados óptimos si no se tiene un indicador de eficiencia?

Para obtener dicho indicador es necesario auxiliarse en la Evaluación del Desempeño por medio de la cual se pretende demostrar en este trabajo, que permite detectar las deficiencias así como las áreas fuertes del personal; de esta manera obtener un indicador de eficiencia e iniciar las mejoras que necesita el personal para desempeñar con éxito sus actividades.

El presente trabajo consta de tres capítulos teóricos. En el primero hablamos sobre las organizaciones y sus elementos, ya que es el lugar donde se llevará a cabo el desarrollo del caso práctico.

En el segundo capítulo pretendemos ubicar a la evaluación del desempeño como un área de la Administración de Recursos Humanos, que hace uso del proceso administrativo para lograr su objetivo que en este caso es el evaluar al personal de Crédito y Cobranza de una empresa de alimentos enlatados que permita detectar las deficiencias en el desarrollo de sus funciones y hacer las mejoras que se necesiten.

En el tercer capítulo desarrollamos el tema central de nuestra investigación: Evaluación del Desempeño, como base y guía para llevar a cabo la implantación de un método de evaluación del desempeño que se adecue más a las necesidades de la organización.

Por último en el cuarto capítulo se elige uno de los métodos de evaluación del desempeño, y con base a éste se elabora el formato que permitirá evaluar al personal de Crédito y Cobranza, en forma óptima.



## CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES Y SUS ELEMENTOS

### 1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

Nos encontramos en un mundo lleno de organizaciones tales como: Universidades, Hospitales, Instituciones Religiosas, Negocios, etc., de las cuales en alguna de estas formamos parte y trabajamos para alcanzar un objetivo común.

“Se entiende por organización como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.”<sup>1</sup>

“Dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos.”<sup>2</sup>

“Personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse actuando de forma independiente.”<sup>3</sup>

Nuestro concepto de organización es aquella unidad social y estructurada que funciona a través de personas para alcanzar un objetivo en común.

Los encargados de llevar a una organización al logro de los objetivos, coordinar y supervisar el trabajo de otros son los administradores.

### 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Una estructura organizacional es la forma en la que las tareas de los puestos se dividen , agrupan y coordinan formalmente.”<sup>4</sup>

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.”<sup>5</sup>

Podemos decir que estructura organizacional es la forma de dividir el trabajo, de tal manera que queda claro quien es el encargado de realizar determinadas tareas y bajo el mando de quien, para lograr la coordinación de éstas.

La organización formal es la estructura planeada, establece relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos. Se representa por medio de un esquema impreso que se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

La organización informal no es planeada sino que surge espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso en el que se especifica las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura.

No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tienen limitaciones. Muestra solo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

### 1.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

"El diseño de la Organización se refiere a las decisiones y actos de la dirección que dan lugar a una estructura concreta para una organización."<sup>6</sup>

Para el diseño de la organización es necesario concentrarse en cuatro decisiones clave, como son :

1. División de la mano de obra;
2. Departamentalización;
3. Intervalo de Control, y
4. Autoridad.

Las estructuras de las organizaciones son diferentes dependiendo de las decisiones que tomen los administradores.

#### 1.3.1 DIVISIÓN DE LA MANO DE OBRA

La división de la mano de obra afecta a la especialización de los puestos de trabajo. Los gestores asignan a todos los trabajadores de la organización trabajos concretos y

actividades concretas. Estas actividades definen lo que debe hacer una persona que desempeña un determinado puesto de trabajo.

Podemos decir, que el trabajo total de la organización debe dividirse en trabajos sucesivos de menor alcance. Luego, la dirección debe valerse de algunas ideas para combinar todos los puestos de trabajo existentes en grupos o departamentos que incluyen un número preestablecido de personas o puestos de trabajo.

### 1.3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Departamentalización es el proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.

Las razones que llevan a agrupar puestos de trabajo están en la necesidad de coordinarlos. Los puestos de trabajo son partes independientes, aunque relacionadas entre sí, del trabajo total que se debe realizar en la organización y cuya ejecución consiste en el esfuerzo de todos y cada uno de los puestos de trabajo, sin embargo, todos deberán trabajar con la forma y en el orden establecidos por los dirigentes cuando los definieron. El continuo incremento en el número de puestos de trabajo especializados de una organización, hará que llegue un punto en el que una sola persona no podrá coordinarlos eficazmente. Por tanto, para que el número de puestos de trabajo sea tal que permita controlarlos, se procede a combinarlos en grupos menores y se define un nuevo puesto de trabajo: El del gestor del grupo.

### TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

1. Departamentalización Funcional.
2. Departamentalización Territorial.
3. Departamentalización por Productos.
4. Departamentalización basada en el Cliente.
5. Bases combinadas para la Departamentalización : La organización de Matriz.

### Departamentalización Funcional

Los dirigentes de una organización pueden combinar los puestos de trabajo de la misma de acuerdo con sus funciones. Toda organización debe realizar ciertas actividades para llevar a cabo su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización.

Las funciones necesarias pueden variar según el tipo de empresa, por ejemplo para una manufacturera son producción, finanzas, comercialización, contabilidad y personal; las de un hospital son Enfermería, Cirugía, Psiquiatría, la Administración, la Farmacia y el Personal. Cada una de estas funciones puede estar a cargo de un departamento.

Este tipo de departamentalización formado por especialistas en un determinado campo propicia la eficacia, ya que al trabajar con personas de una preparación similar e intereses parecidos permite compartir sus conocimientos para llevar a cabo su trabajo.

Uno de los principales inconvenientes radica en el hecho de que, dado que todo especialista trabaja y anima a otros especialistas en su campo de especialización, se corre el riesgo de que los objetivos del departamento se antepongan a los de la organización.

### Departamentalización Territorial

Una nueva base para realizar la departamentalización organizativa es la que supone establecer grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas en las que la organización esta implantada. Todas las actividades de una determinada región debe estar a cargo de un mismo gestor quien se responsabilizará de todas las operaciones de la organización de una zona geográfica.

La departamentalización territorial permite capacitar al personal de gestión. La compañía puede destinar gestores a todos sus territorios y evaluar luego sus progresos en la región en la que hallan sido asignados, la experiencia que dichos gestores adquieren en un territorio alejado de las oficinas centrales facilita valiosa información sobre la aceptación de los productos y/o servicios sobre el terreno.

### Departamentalización por productos.

Los gestores de grandes empresas diversificadas agrupan los puestos de trabajo en base a los productos que comercializan. Cualquier trabajo relativo a la producción y venta de un producto o línea de productos estará bajo la dirección de una misma persona. A medida que la empresa crece y aumenta el número de los productos que comercializa, el producto pasa a ser la base de departamentalización preferida.

Las divisiones basadas en productos suelen ser unidades dotadas de gran autonomía capaces de diseñar, producir y comercializar sus propios productos e incluso competir con otras divisiones de la misma empresa.

### Departamentalización basada en el Cliente

Los clientes pueden servir como base para agrupar los puestos de trabajo. Un ejemplo de departamentalización basada en el Cliente es la división de créditos de un banco Comercial, cuyo personal de créditos suele especializarse en créditos industriales, comerciales o agrícolas. El cliente será atendido por uno de estos tres tipos de especialistas en créditos.

### Bases combinadas para la departamentalización: La organización de Matriz.

El diseño de Matriz combina las bases funcional y de producto.

Las organizaciones de Matriz superponen una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicaciones sobre la estructura vertical. Todas las personas responden ante dos gerentes: El de su departamento funcional y el del proyecto o unidad dedicada a un producto. La existencia de un sistema dual de autoridad es una de las características que distinguen a la organización de matriz . Tal como se muestra en la siguiente figura.

	Funciones			
Proyectos productos	Producción	Comercialización	Ingeniería	Finanzas
Proyecto o producto A				
Proyecto o producto B				
Proyecto o producto C				
Proyecto o producto D				
Proyecto o producto E				

### 1.3.3 INTERVALO DE CONTROL

"Entendemos por intervalo de control el número de personas que deben responder ante un dirigente concreto."<sup>7</sup>

Nuestro concepto de intervalo de control es; el número de personas que un jefe puede dirigir.

El problema se centra básicamente en decidir el volumen de relaciones interpersonales que el gerente de un departamento es capaz de controlar. Habrá, además que definir el intervalo de control de modo que incluya no solo a aquellos subordinados que hallan sido asignados formalmente a un determinado gerente, sino también a los que tengan acceso al mismo.

Todo gerente debe enfrentarse a tres tipos de posibles relaciones interpersonales.

1. Personal directa. Se produce entre el gerente y cada uno de sus subordinados considerado individualmente.

2. De grupo directa . Se produce entre el gerente y cualquier combinación posible de sus subordinados.
  3. Cruzada . Se produce cuando los subordinados se relacionan entre sí.
- El elemento fundamental para decidir el intervalo de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas.

#### 1.3.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Delegación de autoridad es el proceso de distribución de la autoridad hacia abajo dentro de una organización.

Los dirigentes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y a cada uno de sus titulares. La autoridad es el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas. La delegación de autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones, no a la realización de un trabajo.

##### *Razones para descentralizar la autoridad*

- ⇒ En las organizaciones que descentralizan la autoridad, sus ejecutivos pueden tomar decisiones de importancia, mejorar sus conocimientos, y progresar dentro de las mismas.
- ⇒ Una fuerte delegación de autoridad puede crear un clima competitivo en la organización

##### *Razones que llevan a centralizar la autoridad*

- ⇒ Hay que preparar a los ejecutivos para que tome las decisiones que acompañan a cualquier delegación de autoridad. Un programa formal de capacitación puede resultar costoso.
- ⇒ Son muchos los ejecutivos que están acostumbrados a tomar decisiones y se niegan a delegar autoridad en sus subordinados. Por consiguiente puede ser que su

rendimiento sea escasamente eficaz, ya que entienden que cualquier delegación de autoridad supone una pérdida de control.

- ⇒ Se producen nuevos costos administrativos, ya que es necesario modificar los actuales sistemas de contabilidad y ejecución o elaborar otros nuevos para facilitar información a la alta dirección sobre los efectos de las decisiones de sus subordinados.
- ⇒ La descentralización implica la duplicación de funciones. Toda unidad autónoma debe ser realmente autosuficiente si quiere ser independiente, lo cual supone un costo de duplicación potencialmente elevado.

#### 1.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

El concepto de Don Hellriegel dice: Un análisis de puestos es un desglose de las tareas específicas que debe llevar a cabo el individuo que ocupe cierto puesto y de las características personales necesarias para el exitoso desempeño de éste. Un análisis de puestos completo se compone de dos partes: una descripción y una especificación.

Una descripción de puestos es un esquema detallado de las tareas y responsabilidades esenciales de un puesto. Una especificación de funciones es una lista de las características personales, habilidades y experiencias necesarias en un individuo para desempeñar las labores de su puesto y asumir las responsabilidades que éste implica.

La especificación de funciones permite a los profesionales y gerentes de departamentos de recursos humanos identificar a la persona indicada para un puesto. Las descripciones de puesto se utilizan sobre todo para la elaboración de sistemas justos y acertados de compensaciones y evaluación del desempeño. También permiten a los reclutadores ofrecer a posibles candidatos descripciones reales de los puestos vacantes.

Edwin Flippo lo llama análisis de cargos y nos dice que es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico. Los productos inmediatos de este análisis o descripción son las especificaciones del empleo.



Para nosotros análisis de puestos es una descripción detallada de las tareas de un puesto determinado; así como de las cualidades personales necesarias para su desempeño. La descripción de puestos es la parte en donde se describen detalladamente las tareas y responsabilidades del puesto. La especificación del puesto es la parte en donde se enlistan las cualidades mínimas aceptables que requiere un individuo para desempeñar el puesto.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica", Edit. Prentice Hall, pág. 5

<sup>2</sup> James A.F. Stoner y Freeman, "Administración" Edit. Prentice Hall, pág. 4

<sup>3</sup> Gibson, Ivancevich y Doneli, "Las organizaciones", Edit. Mc Graw Hill, pág. 6

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica", Edit. Prentice Hall, pág.550

<sup>5</sup> Larocca Héctor, "Qué es Administración", Ediciones Macchi, pág 206

<sup>6</sup> Gibson, Ivancevich y Doneli, "Las organizaciones", Edit. Mc Graw Hill, pág. 535

<sup>7</sup> Ibid., pág.549

## CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración etimológicamente proviene de "ad" que significa para y "ministrare" que significa servir. También se derivan "ministerio" y "ministro", es decir en el último caso, el que representa a otro o actúa en nombre o por mandato de otro u otros.

La etimología de la administración nos da la idea de referirse a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinados son los elementos principales.

Según el concepto de Stoner, Administración es "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos".

Otro concepto es el de Herriegel, Don y Slocum: "Planeación, organización, dirección y control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desempeñan.

Para nosotros administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos materiales, financieros y humanos en una organización para el logro de un objetivo.

### 2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Podemos decir entonces que la administración es un proceso sistemático de hacer las cosas. A este proceso se le conoce como Proceso Administrativo el cual se compone de cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

### 2.2.1 PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

Consideramos que la planeación es en donde se definen los objetivos, estrategias, planes y procedimientos para el logro de esos objetivos.

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos
2. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos
3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

#### PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

- ◆ Principio de la precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- ◆ Principio de la flexibilidad. Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste.
- ◆ Principio de la unidad. Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar,

de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

### REGLAS SOBRE LAS POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Suelen existir tres problemas en la formulación de las políticas:

- a) El primero radica en que en muchas ocasiones se considera que para formar una política basta con formular la expresión "es política de la empresa que..."
- b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término "en lo posible"
- c) En tercer lugar hay reglas que fijan tan solo márgenes o límites.

### SUS ESPECIES

Por la forma de originarse se dividen en:

- a) Externamente impuestas. Estas pueden serlo por la ley, por ejemplo la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecida por la constitución.
- b) Políticas de apelación. Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación.
- c) Políticas expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo

Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos. Las reglas de las políticas son:

1. DE SU FIJACIÓN. Debe decirse de que todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, de un departamento o de una empresa queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

2. DE SU DIFUSIÓN. Orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas y que este conocimiento se realice de preferencia, por medios orales.

3. DE SU COORDINACIÓN. Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete validamente la aplicación de las políticas.

4. DE SU REVISIÓN PERIÓDICA. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está.

### REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, pero son más numerosos en los niveles de operación. Los procedimientos tienden a formar rutinas de actividades. Todo procedimiento es por tal motivo un gasto de tiempo pero sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Las reglas de los procedimientos son:

1. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente.
2. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados a fin de evitar tanto la rutina, como la super especialización.
3. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

### REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares según, que se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular. Los programas pueden ser también a corto o a largo plazo.

Estos programas tienen las siguientes reglas:

1. Todo programa debe, ante todo contar con la autorización de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.
2. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.
3. Debe de estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

### TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular los planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos etc. suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. Sin embargo, las más usadas son las siguientes:

A) MANUALES. Es un folleto, libro o carpeta, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto. Existen diversos tipos de manuales (manual de objetivos y políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, etc.)

B) DIAGRAMA DE PROCESO. Son sistemas de simplificación de trabajo. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco:

- Operación
- Transportes
- Inspecciones
- Demoras
- Almacenamiento

### VALOR DE LOS INSTRUMENTOS DE SIMPLIFICACIÓN

Estos instrumentos de simplificación como el diagrama de proceso, no substituyen el criterio humano, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse.

Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Pero este criterio puede aprovechar en forma incomparablemente mejor cuando cuenta con estas herramientas al hacer un análisis sistemático sobre gráficas con ayuda de ciertas reglas.

### TÉCNICA DEL DIAGRAMA DE PROCESO

Para formular un diagrama de proceso se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una hoja respectiva, en que su encabezado contendrá datos de identificación del proceso.
2. El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas para los símbolo, descripción breve del trámite, dos para anotar distancias de transporte y los minutos y otra para observaciones.
3. Se anota la descripción de los puestos.
4. Al terminar de describir el proceso se obtiene los totales de O.T.I.D.A
5. Estos totales nos indican el tipo de acción que conviene tomar.
6. Preguntamos ¿qué se puede eliminar, combinar, redistribuir, mejorar?

### 2.2.2 ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en forma tal que puedan lograr objetivos de la organización de manera eficiente.

Entonces podemos decir que la organización se refiere a la determinación de lo que se va a hacer, quien lo va a hacer, y quien tiene la autoridad .

### PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### • PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN

Cuanto más se divide el trabajo dedicado a cada empleado en una actividad, más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte.
2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo cuando no se reconocen fácilmente se llega a una super especialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana.

- **PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO**

Para cada función debe existir un solo jefe. Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

- **PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD**

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.

- **PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN-CONTROL**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

### LA FUNCIONALIZACIÓN: REGLAS Y TÉCNICAS.

La división es casi siempre funcional. Para hacer esta división se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

Existen innumerables reglas para realizar esta división de funciones:

Primera regla. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico, debe ser lo más amplia posible y colocarse aquellas funciones de las que tengamos duda para no olvidar ninguna función.

Segunda regla. Deben definirse en forma sencilla de ello podrá resultar:

A) Que se encuentren dos o más idénticas



B) Que se encuentren algunas superposiciones parciales; deben quedar aquellas funciones que deban existir y que, hasta donde sea posible, sean completamente distintas o irreductibles.

Tercera regla. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

Cuarta regla. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los último niveles.

Quinta regla. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de una organización.

Sexta regla. La forma de consignar una Departamentalización:

A) Aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume.

B) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir.

### UNIDAD DE ORGANIZACIÓN

Se forma agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo con tres criterios prácticos principales.

- El trabajo que se debe hacer;
- Las personas concretas de que se puede disponer, y
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

La división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional. En los siguientes suele hacerse de ordinario bajo otros criterios.

- Por producto
- Por territorio
- Por comprador
- Por proceso
- Por número

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad, la mas general es:

- División
- Departamento
- Sección
- Grupos y subgrupo
- Unidad y subunidades

### SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Hay tres sistemas fundamentales:

#### ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. Sus ventajas son:

- Es muy sencillo y claro;
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad,
- Se facilita la rapidez de acción;
- Se crea una firme disciplina, y
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa;

Sus desventajas son:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización;
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa;
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar;
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto;
- Los jefes están siempre recargados de detalles; y

- La organización descansa en “hombres” , y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

#### ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

Se hace notar que se debe tener conocimiento en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos;
2. Hacer tarjetas de instrucción;
3. Establecer itinerarios de trabajo;
4. Vigilar la disciplina del taller, y
5. Cuidar del abastecimiento y reparación

Sus ventajas son.

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia;
- Descomposición de un trabajo de dirección complejo y difícil en varios elementos más simples, y
- Posibilidades de rápida adaptación en cambios de proceso.

Sus desventajas son:

- Dificultad en diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios;
- Se da duplicidad de mando;
- Surgen fugas de responsabilidad;
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes, y
- Quebramientos de la disciplina y numeroso conflictos.

#### ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los sistemas anteriores, para ello

- A) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe para cada función

B) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función. Un cuerpo asesora cuando: Investiga, Planea, Sugiere, Obtiene, Instruye, Resuelve y Revisa.

Un cuerpo sirve cuando:

- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea, y
- Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios de un funcionario o departamento staff realiza a nombre y en representación de los jefes de línea se fundan ordinariamente en alguna de las siguientes razones:

- Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica;
- Los jefes de línea no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos, y
- Conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos.

El sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff;
- Los jefes de línea tratan de unificar el staff;
- Los funcionarios staff por su parte consideran como incompetentes a los jefes lineales;
- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

## ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas. Consiste en hojas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto.

Estos instrumentos de organización nos revelan:

- 1 La división de funciones;
- 2 Los niveles jerárquicos;
- 3 Las líneas de autoridad y responsabilidad;
- 4 Los canales formales de la comunicación;

5. La naturaleza lineal o staff del departamento;
6. Los jefes de cada grupo de empleados, y
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa.

#### REQUISITOS DE LA CARTA DE ORGANIZACIÓN.

- a) Los organigramas deben ser claros;
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados;
- c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, y
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización

#### CLASES DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden ser:

**ORGANIGRAMAS VERTICALES.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquel por líneas que representan la comunicación, responsabilidad y autoridad. Tienen las siguientes ventajas:

- Ser las más usadas y por los mismo, fácilmente comprendidas;
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventaja tiene que se puede producir el llamado efecto de triangulación ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores.

**ORGANIGRAMAS HORIZONTALES.** Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Tiene como ventajas:

- Que sigue la forma normal en que acostumbramos leer;
- Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación, y
- Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo resultan los nombres de los jefes demasiados apiñados y por lo mismo poco claros.

#### ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. Como ventajas tiene:

- Señalan la importancia de los niveles jerárquicos;
- Eliminan la idea del status más alto o más bajo, y
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo se ha señalado que resulta confusas y difíciles de leer.

#### ORGANIGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Estos organigramas son poco usados aunque resulten muy sencillo.

#### NIVELES JERÁRQUICOS: SUS REGLAS

La administración implica delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

#### CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL

Al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Por considerar que ya son muy numerosos los que tiene que supervisar, hace que dependan directamente de el solo dos o más y coloca bajo la supervisión a todos los demás, existe el crecimiento.

Se puede decir que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento de jefes y en niveles jerárquicos.

## LIMITACIONES DE AMBOS CRECIMIENTOS

El crecimiento vertical dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación. El crecimiento horizontal aumenta lo que se llama amplitud o tramo de control lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar.

No puede aconsejarse cual usar de uno u otro de estos tipos de crecimiento en organización.

Los factores que influyen en la determinación del tramo de control son los siguientes:

- a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que cuenta;
- b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas;
- c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que en los inferiores;
- d) Si el jefe cuenta o no con un staff, pues en este caso, la ayuda que estos organismos o técnicos lo presentan, permite aumentar grandemente el tramo de control;
- e) Debe considerarse si el tramo de control lo es verdaderamente o si, lo que parece autoridad sobre otros, no es más que un medio de comunicación, y
- f) Podemos decir que en los altos niveles el número de personas que reporten a un alto directivo deba ser entre cuarenta y ocho gentes, mientras que en los bajos niveles de supervisión sea normal supervisar entre diez y veinte.

## CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

La administración centralizada delega poco y conserva en los jefes el máximo control reservando a estos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles pero lo más importante es:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla;
- b) Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto, y
- c) Que haya estabilidad en la delegación.

El grado en que conviene descentralizar o centralizar después de muchos factores entre ellos cabe destacar: el tamaño de la empresa, la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta, y la cantidad de controles que se puedan establecer.

## LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES

El último paso de la organización es la definición de lo que se debe hacer en cada unidad de trabajo llamada puesto. Este debe definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

- Unidad de trabajo. Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico, nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre debe de hacer.
- Específica. El puesto se constituye ante todo con lo que debe hacerse y lo que se quiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.
- Impersonal. El puesto es una unidad teórica y por lo mismo no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

## EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente. Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- Como obtener los datos de lo que constituye el puesto;
- Como ordenar dichos datos, y
- Como consignar los mismos.

El análisis comprende la descripción del puesto o sea la determinación técnica de lo que al trabajador debe hacer y la especificación del puesto o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. En la descripción se distingue:

- a) El encabezado o identificación;
- b) La descripción genérica, y
- c) La descripción específica.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro factores: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de trabajo.



## MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa;
2. Las políticas y algunas normas muy generales;
3. La carta de organización general;
4. La reglamentación precisa;
5. La definición precisa de la autoridad y responsabilidad;
6. Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección, y
7. La representación gráfica de los procedimientos.

## CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Esta directamente ordenado a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo; sirve para analizar las labores de grupos pequeños.

### COMO SE FORMULA

- A. Se formula una lista de deberes o actividades que corresponde a cada persona;
- B. Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección;
- C. Se vacían, tanto la lista de actividades como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo;
- D. Se suman horizontalmente dentro de cada actividad, y
- E. Se produce al análisis del cuadro con el fin de determinar lo que puede cambiarse.
- F. Con los cambios que se sugieran se hace una nueva carta de distribución.

## LOS COMITÉS

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y forma coordinada algún acto o función. Los comités pueden clasificarse en tres clases principales.

- **Comités consultivos.** Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar;

- Comités decisorios. Tienen como finalidad limitar la autoridad de un funcionario; y
- Comités ejecutivos. Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

#### SUS FINES

Los comités suelen emplearse para:

- Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión;
- Limitar la autoridad;
- Representar los intereses de los diversos grupos de una institución;
- Coordinar mejor planes y políticas;
- Transmitir información;
- Consolidar la autoridad, y
- Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas.

#### REQUISITOS PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO

1. Deben justificar su costo;
2. Deben aplicarse los principios de acción efectiva de grupo;
3. La mecánica del comité debe disponerse de tal suerte, que las reuniones no sean obstaculizadas por dificultades de procedimiento, y
4. Solamente se deben seleccionar para su discusión en el comité los temas que puedan manejar mejor por grupos que por individuos.

#### 2.2.3 INTEGRACIÓN

##### CONCEPTO E IMPORTANCIA

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización, es lo que hace la integración.

Su importancia radica en:

1. Es el primer paso práctico que depende de la parte teórica de la planeación y la organización;
2. Es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico, y
3. Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc.

#### PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

- De la adecuación de hombres y funciones.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

- De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

- De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia, y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado. Una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: Desde el gerente, hasta el último mozo. El momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, revista importancia básica.

#### PRINCIPIOS DE INTEGRACIÓN DE LAS COSAS

La integración de las cosas se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc., con todo, señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto.

Sin la integración como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas de ese campo.

- Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer ante todo que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es un problema técnico mas no administrativo. La realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos porque miran a la coordinación de los elementos, entre si y con las personas.

- Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales, una inversión debe disponerse de cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación.

- De la instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado estas actividades.

- De la delegación y control.

Si la administración supone delegación, en materia de la integración de las cosas con mayor razón debe delegar la gerencia general de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

## REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en jerarquía, para ello se requiere de cuatro pasos:

1. Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

2. Selección: tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
3. Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento del grupo social que forma parte, en la forma más rápida y adecuada.
4. Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

### INTEGRACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES

Con las reglas y técnicas fundamentales que se refieren a la integración de personas, fácilmente podremos deducir que estas forman parte de los que se conoce con el nombre de Administración de Personal, dentro del aspecto concreto de la sección que se refiere a "Empleo".

Para integrar al personal, hay que llevar a cabo los cuatro pasos fundamentales: reclutamiento, selección, introducción y su constante desarrollo.

### FINES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA.

- A) Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, y
- B) Obtener su plena colaboración, que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa

### FINES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR.

Consiste en subordinar su actividad parcialmente a los fines de una empresa, porque espera obtener de ella determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales.

- A) Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo, proporcionado a la importancia de sus labores;

- B) El trabajador busca, además del salario, trato y condiciones de trabajo adecuadas, y
- C) El trabajador busca también seguridad y progreso en su puesto. Muchas veces el trabajador prefiere una remuneración menor, a cambio de una seguridad.

## INTEGRACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS

Se basa en la justicia estricta, como son las que se tienen con los proveedores, compradores, etc., otras, en la justicia legal, como las que se tienen con las autoridades, y otras con la justicia social, como las que se llevan con las organizaciones intermedias, medios de publicidad, etc.

## LAS RELACIONES PUBLICAS Y OTROS TIPOS DE REACCIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

Los principales tipos de relaciones humanas en la empresa son:

- 1) Las relaciones jurídicas: tienen como fin el establecimiento estricto de derechos y deberes correlativos;
- 2) Las relaciones económicas: son también relaciones humanas, pero desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades, por medio de bienes financieros;
- 3) Las relaciones sociales: son por definición relaciones interhumanas, y
- 4) Las relaciones administrativas: buscan coordinar las capacidades, las actividades de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción de bienes y servicios.

## SUS FINES

El fin de las relaciones públicas es triple:

- 1) Que la empresa y sus objetivos sean bien conocidos;
- 2) Que la empresa y sus objetivos sean bien interpretados, y
- 3) Que la empresa y sus objetivos sean bien apreciados: podríamos decir que el fin de las relaciones públicas es crear un ambiente de comprensión y cordialidad hacia la empresa.

## 2.2.4 DIRECCIÓN

### CONCEPTO E IMPORTANCIA

Dirección es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo a los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.

Podemos decir que dirección es el proceso de influir y conducir a las personas de una organización para el logro de los objetivos establecidos.

### SUS FASES

- a) Que se le delegue autoridad. Hacer a través de otros;
- b) Que se ejerza esa autoridad. Para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc;
- c) Que se establezcan canales de comunicación, y
- d) Que se supervise e ejercicio de la autoridad.

### PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1. El principio de la coordinación de intereses. Cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales el logro común será mas fácil.
2. El principio de la impersonalización del mando. La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
3. Principio de la vía jerárquica. Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamas saltar sin razón.
4. El principio de la resolución de los conflictos debe procurarse que estos se resuelvan lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos.
5. Principio del aprovechamiento del conflicto. Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Este puede ser de tres formas:
  - a) Por dominación;
  - b) Por compromiso, y
  - c) Por integración

## LA COMUNICACIÓN

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

### ESPECIES DE LA COMUNICACIÓN

1. Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal. La primera es que se lleve un contenido requerido u ordenado por la empresa y la segunda son los comentarios, los chismes, etc., es más enérgica y difusiva que la formal.
2. Por razón del receptor puede ser individual o genérica.
3. Por razón de la obligatoriedad puede ser imperativa, exhortiva o informativa; la primera exige una respuesta precisa. La segunda espera alguna acción y la tercera solamente comunica algo.
4. Por la razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica.
5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal. La comunicación vertical descendente esta formada por:
  - Políticas
  - Reglas
  - Instrucciones
  - Órdenes
  - Informaciones

La comunicación vertical ascendente:

- reportes
- informes
- sugerencias
- quejas
- entrevistas
- encuestas

La comunicación horizontal comprende:



- juntas
- comités
- consejos
- mesas redondas
- asambleas, etc.

## LA AUTORIDAD Y EL MANDO DE LA EMPRESA

“La facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”

Desde el punto de vista administrativo esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa.

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad.

## TIPOS DE AUTORIDAD

1. Autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.
2. Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
3. Autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.
4. Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato.

## LOS ELEMENTOS DEL MANDO

1. Determinar lo que debe hacerse;
2. Establecer como debe hacerse, y
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

## DECISIONES

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, control y sistema de organización tiene efecto, mientras no se da una decisión.

### 2.2.5 CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Entonces el control es el proceso de medir y corregir los resultados mediante la comparación de los resultados reales con lo planeado.

Su función es la de cerciorarse de que la acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de tres elementos:

1. Establecer normas de desempeño;
2. Medir el desempeño actual, y
3. Comparar este desempeño con las normas establecidas

Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control se mantiene a la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

## PRINCIPIOS

1. Del carácter administrativo del control; y es la respuesta al principio de la delegación. En cambio, "las operaciones" son de carácter técnico. Por lo mismo son, un medio para auxiliar a la línea en sus funciones.
2. De los estándares. El control es imposible si no existen "estándares" de algún manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantitativos sean dichos estándares.
3. Del carácter medial del control. Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto etc., que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

4. Del principio de excepción. El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentran en los casos en que no se logró lo previsto.

## 2.3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La actividad administrativa reconoce como áreas funcionales clásicas a las siguientes actividades:

- Producción.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Recursos Humanos.

La conjunción de las anteriores actividades permite a una empresa cumplir con los fines para lo cual fue establecida. Y en cada una se aplica el proceso administrativo.

A continuación se describe la función de cada una de las actividades administrativas.

### 2.3.1 PRODUCCIÓN. Proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios.

La producción es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma; el incremento de la producción constituye el factor y progreso material más importante de una sociedad.

### 2.3.2 FINANZAS. Las funciones que realiza el área de finanzas se dividen en dos grupos:

- 1 Las relacionadas con la obtención de fondos, al realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento, emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, de instituciones de crédito, etc.
- 2 Las relacionadas con la administración de los fondos obtenidos asignando recursos en inversiones óptimas para lograr los objetivos, que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas como la maximización de utilidades.

## ACTIVIDADES PRINCIPALES

- **TESORERÍA.** Su función consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización.
- **CRÉDITO Y COBRANZAS.** Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranza, cuya función consistirá en establecer:

En cuanto al crédito. Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando, montos mínimos y máximos de crédito, condiciones y plazos para cubrir los créditos, procedimientos que se deban seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar su capacidad y liquidez de pago, lo cual servirá para decidir sobre su aceptación o rechazo.

En cuanto a la cobranza. Las políticas y procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estados de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.), y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

- **CONTABILIDAD.** Es una técnica que, mediante normas y procedimientos establecidos, registra, clasifica, analiza y resume en forma cuantitativa y monetaria las operaciones efectuadas, para proporcionar información en cualquier momento sobre la situación financiera de una organización.
- **CONTABILIDAD DE COSTOS.** Es una ramificación de la contabilidad general, que diseña procedimientos para registrar y analizar los gastos de una empresa. Sus objetivos son controlar los gastos y eliminar desperdicios, sirve además para fijar las bases de las políticas de precios y presupuestos.
- **CONTROL INTERNO.** Es un sistema de organización que tiene como objetivos, proteger los activos de la empresa, comprobar la exactitud y confianza de sus datos contables, revisar y estimular el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

2.3.3 MERCADOTECNIA. Es el análisis, organización, planeación y control de recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello utilidad.

Los objetivos que persigue la mercadotecnia son:

- Desarrollar nuevos métodos para satisfacer las necesidades de los consumidores
- Dar a conocer las características de los nuevos productos a los consumidores
- Incrementar las ventas de las organizaciones mediante campañas de publicidad y promoción.

2.3.4 RECURSOS HUMANOS. La administración de recursos humanos dentro de la empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios.

Las etapas de la administración de recursos humanos son las siguientes:

1. Reclutamiento. Conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para hacerlo funcionar.

2. Selección. Proceso mediante el cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases, aquellos a quienes se les va a ofrecer empleo y aquellos a quienes no.

En forma enunciativa y no limitada se mencionan los pasos para tener un programa de selección completa:

- Recepción del solicitante.
- Entrevista preliminar.
- Forma de solicitud.
- Pruebas de empleo.
- Entrevistas.
- Selección preliminar.
- Selección final.

- Examen médico.

3. Contratación. Es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo obrero o empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y éste a su vez se compromete a retribuir al primero mediante sueldos o salarios y prestaciones adicionales.

4. Colocación de personal. Consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que según las pruebas efectuadas es capaz de realizar efectivamente. La experiencia reconoce el hecho de que el ajuste al trabajo toma tiempo, por esa razón la primera colocación generalmente lleva consigo el periodo de prueba que consiste en 30 días (de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, Art. 47 Fracción 1). Durante este tiempo el departamento de personal podrá despedir a un empleado a prueba que no ha sido apto.

5. Orientación. Es una etapa en la que se le proporciona información acerca de la empresa a nivel general, tales como la organización, nombres de directores y jefes, productos o servicios, organización sindical, reglamento de trabajo, filosofía de la empresa, prestaciones y servicios de la institución a los trabajadores. La orientación se debe proporcionar también en términos generales en cuanto a su inmediato superior y compañeros de trabajo, lugares de cobro, almacenes, comedor, etc.

6. Adiestramiento. Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos.

7. Capacitación. Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un espectro intelectual muy importante.

8. Desarrollo. Significa el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridos para el desarrollo de los

ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

## 2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### CONCEPTO

Según Arias Galicia, 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.

El concepto de French Wendell dice que se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.

Podemos decir que Administración de Recursos Humanos es el proceso de buscar, analizar, colocar y desarrollar al elemento humano en una organización.

## 2.5 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- **OBJETIVOS SOCIALES.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- **OBJETIVOS CORPORATIVOS** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.
- **OBJETIVOS FUNCIONALES.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos.
- **OBJETIVOS PERSONALES** La administración de recursos humanos es un medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en son compatibles y coinciden con los de la organización.

## 2.6 ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PLANEACIÓN.** Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permite prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitudes se estudia para proceder a la selección de personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona interna o externamente al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

**DESARROLLO.** Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencias y promoción, así como en algunos casos de jubilación o separación.

**EVALUACIÓN.** Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.



**COMPENSACIÓN.** La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones obrero-patronales; llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo.

**CONTROL.** Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización (administración por objetivos).

## 2.7 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las técnicas de administración de recursos humanos se vinculan tanto con aspectos internos de la organización, como a aspectos externos. Algunas técnicas se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación, otras técnicas se aplican indirectamente a las personas, a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales o específicos. También algunas técnicas tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

Idalberto Chiavenato enumera las técnicas antes mencionadas en los siguientes cuadros, para su mejor comprensión:

TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y beneficios</li> <li>• Relaciones con sindicatos</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesional</li> <li>• Legislación de trabajo</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación de cargos</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Plan de carreras</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> </ul>

TÉCNICAS APLICADAS DIRECTAMENTE SOBRE PERSONAS	TÉCNICAS APLICADAS INDIRECTAMENTE SOBRE LAS PERSONAS A TRAVÉS DE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Selección</li> <li>• Integración</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Desarrollo de recursos humanos</li> </ul>	<p><u>CARGOS OCUPADOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación y clasificación de cargos</li> <li>• Higiene y seguridad</li> </ul> <p><u>PLANES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento de recursos humanos</li> <li>• Banco de datos</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li> <li>• Plan de carreras</li> <li>• Administración de salarios</li> </ul>

TÉCNICAS QUE PROPORCIONAN DATOS	DECISIONES BASADAS EN DATOS
<p>1. Análisis y descripción de cargos  Reclutamiento y Selección  Entrevista</p> <p>2. Estudio de tiempos y movimientos</p> <p>3. Evaluación del desempeño  Banco de datos  Entrevista de desvinculación  Registros de rotación de personal  Registros de quejas y reclamos</p> <p>4. Evaluación de cargos  Análisis de mercado de salarios</p> <p>5. Entrenamiento de supervisores</p>	<p>1. Administración de personal</p> <p>2. Establecimiento de patrones de producción</p> <p>3. Promociones, transferencias, readmisiones y desvinculaciones</p> <p>4. Determinación de salarios</p> <p>5. Supervisión</p>

## CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 3.1 CONCEPTO DE EFICIENCIA

“Entendemos por eficiencia como la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: “hacer las cosas correctamente”.<sup>8</sup>

Otro concepto es la “Proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo.”<sup>9</sup>

Nuestro concepto de eficiencia es: la obtención de los objetivos con la mínima cantidad de recursos.

### 3.2 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global.”<sup>10</sup>

“La evaluación del desempeño es la herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible medir el rendimiento general y estimar los resultados que obtiene el trabajador durante el desarrollo de sus funciones, en un tiempo determinado.”<sup>11</sup>

Nuestro concepto de evaluación del desempeño es: el proceso de apreciación del desempeño de una persona en un puesto y en un tiempo determinado.

### 3.3 EVALUACIONES INFORMALES Y SISTEMÁTICAS FORMALES

Evaluación informal del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. La evaluación informal se realiza todos los días, mediante los comentarios del jefe a su subordinado de la buena o mala realización de un trabajo en particular, Este tipo de evaluación es necesaria pero insuficiente.

Una evaluación sistemática formal se lleva a cabo cada seis meses o una vez al año. Es un proceso formalizado que le permite al departamento de personal identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, o bien los que no lo hacen. Así como

también tomar decisiones sobre las compensaciones y promociones internas. Por otro lado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

### 3.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ⇒ Obtener una visión general del desempeño del personal.
- ⇒ Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoría del mismo empleado.
- ⇒ Brinda elementos relacionados con las necesidades de capacitación del empleado.
- ⇒ Permite el acercamiento entre los directivos y sus respectivos colaboradores.
- ⇒ Es posible establecer compromisos de trabajo.
- ⇒ Proporciona bases para determinar futuros ascensos, promociones y aumentos de sueldo.

### 3.5 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las fallas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

- 1) Carencia de estándares. Sin estándares no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
- 2) Estándares irrelevantes o subjetivos. Deben establecerse los estándares mediante el análisis de puestos de la producción del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.
- 3) Estándares poco realistas. Los estándares son metas con un potencial motivador. Aquellos que son razonables pero que representan retos tienen el mayor potencial para motivar.
- 4) Evaluaciones fallidas del desempeño. La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los estándares o el cumplimiento de los mismos.
- 5) Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores comprenden el sesgo o prejuicios del mismo, el efecto de halo, el error de constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.

6) Mala retroalimentación hacia el empleado. Es necesario comunicar al empleado los estándares y/o calificaciones a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

7) Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como la inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

8) Incapacidad para aplicar datos de evaluación. La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples así como la frecuencia de la evaluación presentan también problemas.

### 3.6 PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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 estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

⇒ Definir el puesto.

⇒ Evaluar el desempeño.

⇒ Ofrecer retroalimentación.

Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño de la persona. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno; esto generalmente requiere un tipo de formato de calificación. Como último punto, la evaluación del desempeño generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

### 3.6.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente, pues se desprenden en forma directa del análisis de puestos. En el análisis de puestos se pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, se puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### 3.6.2 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

La observación del desempeño puede llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo la aplicación de un examen escrito.

### 3.6.3 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Tienden a ser de índole cuantitativa, por ejemplo el número de unidades producidas, cantidad vendida en términos financieros, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

### 3.6.4 ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR.

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, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
- ⇒ La tendencia a la medición central.
- ⇒ La interferencia de razones subconscientes.
- ⇒ El efecto de acontecimientos recientes.
- ⇒ Efecto de halo o aureola.

Los prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene una opinión o juicio personal anticipado a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

La tendencia a la medición central. Es un error de evaluación cuando se asignan calificaciones "promedio" a todos los empleados aún cuando su desempeño varía. Los administradores con amplios tramos de control y escasas oportunidades para observar el comportamiento de sus empleados tienden a optar por un remedio seguro y califican por lo tanto a la mayoría de los subordinados con un valor intermedio de la escala, evitando así las calificaciones altas o bajas.

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

El 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 (buenas o malas), estando más presentes en la mente del evaluador.

El efecto de halo o aureola. Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarles aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.



### 3 6 5 MÉTODOS PARA REDUCIR LAS DISTORSIONES.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar en primer lugar la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre el personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

Seleccionar adecuadamente la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

### 3.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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. Estos métodos pueden estar basados en el "desempeño durante el pasado" o en el "desempeño a futuro". Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

#### 3 7 1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

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. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden

saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- ⇒ Escalas de puntuación
- ⇒ Listas de verificación
- ⇒ Método de selección obligatoria
- ⇒ Método de registro de acontecimientos notables
- ⇒ Estimación de conocimientos y asociaciones
- ⇒ Método de puntos comparativos
- ⇒ Métodos de evaluación comparativa
- ⇒ Escalas de calificación conductual
- ⇒ Método de verificación de campo
- ⇒ Establecimiento de categorías
- ⇒ Método de distribución obligatoria
- ⇒ Método de comparación contra el total

### ESCALAS DE PUNTUACIÓN

El método más utilizado en la evaluación del desempeño es la de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

#### VENTAJAS.

La facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

#### DESVENTAJAS.

La probabilidad de que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

#### LISTA DE VERIFICACIÓN

El método de lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna valores a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reducen el grado de relación que guarda con el puesto específico.

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas

se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

### MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez
2. Su trabajo es preciso y confiable
3. Con frecuencia llega tarde

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

## MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación. De este modo si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado; las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no se encuentra puede constituir un delicado punto en este método de evaluación.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Este método es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero permiten que posteriormente decaiga el nivel de registro, hasta que al ver que se acerca la fecha de la evaluación, añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión que es realmente subjetiva.

Incluso cuando el supervisor va registrando los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

### ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica. De manera similar a lo que ocurre con el método de las escalas de calificación conductual, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

### MÉTODO DE VERIFICACIÓN DE CAMPO

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, se emplea el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal y posteriormente, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante muy importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Generalmente, en estos puestos la comprobación de conocimientos y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen del área técnica así como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

### MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS

Los enfoques de evaluación de grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado el de sus compañeros de trabajos. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son:

- ⇒ El método de categorización
- ⇒ El método de distribución forzada
- ⇒ El método de distribución de puntos y comparación por parejas.

#### El método de categorización

El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Si bien es posible hacer que

lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y aplicarlo.

#### El método de distribución forzada

En el método de distribución forzada se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, a este método se le conoce como distribución de puntos. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

#### MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJAS

En el método de las comparaciones por parejas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. Este método está sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes. Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.



### 3.7.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- ⇒ Autoevaluaciones
- ⇒ Administración por objetivos
- ⇒ Evaluaciones psicológicas
- ⇒ Métodos de los centros de evaluación

#### AUTOEVALUACIONES

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

#### ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por 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 formulación. 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, 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 supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

Sin embargo, en la práctica se han presentado dificultades, cuando los objetivos son excesivamente ambiciosos o bien se quedan cortos. El resultado son empleados que se consideran tratados con injusticia. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

### EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

## MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN

Es una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requieren la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos centros, va siendo cada vez más común en organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

### 3.8 ¿QUIEN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN?

La evaluación la pueden realizar:

1. El supervisor inmediato;
2. Los compañeros;
3. Comités de calificación;
4. Autocalificaciones.

**EVALUACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR INMEDIATO.** Las calificaciones de los supervisores son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación. Esto se debe a que obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido. El supervisor deberá estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado. Por lo tanto, la mayoría de los sistemas de evaluación se basan enormemente en la evaluación del supervisor.

**EVALUACIÓN DE LOS COMPAÑEROS.** La evaluación de un empleado por parte de sus compañeros ha demostrado ser eficaz en cuanto a predecir el éxito futuro de la administración.

**COMITÉS DE CALIFICACIÓN.** Estos comités con frecuencia están integrados por el supervisor inmediato del empleado y otros tres o cuatro supervisores; todos en el comité deberán estar en posibilidad de evaluar inteligentemente el desempeño de su empleado.

**AUTOCALIFICACIONES.** Las autocalificaciones del desempeño por parte de los empleados no es una opción recomendada. Debido a que los empleados tienden a evaluarse con una calificación más alta a la que reciben por parte de sus supervisores o compañeros.

### 3.9 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y SUS TIPOS

Tanto el evaluador como el evaluado, se reúnen en una entrevista para hacer planes de desarrollo, para mantener el desempeño satisfactorio si no hay promoción a la vista o corregir el desempeño insatisfactorio.

## PRINCIPALES TIPOS DE ENTREVISTA

Podemos encontrar tres tipos de entrevistas de evaluación, cada uno con sus propios objetivos.

Resumen de evaluación del desempeño	Objetivo de la entrevista de evaluación
1. Satisfactorio - Promovible	1. Elaborar planes de desarrollo
2. Satisfactorio - No promovible	2. Mantener el desempeño
3. Insatisfactorio - Corregible	3. Plan de corrección
Insatisfactorio - No Corregible	Despedir o tolerar (no se requiere entrevista)

1. Satisfactorio - Promovible. En este tipo de entrevista el desempeño de la persona es satisfactorio y hay una promoción que le espera. Esta es la más fácil de las tres entrevistas de evaluación. El objetivo es comentar los planes de carrera de la persona y desarrollar un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que necesita la persona para pasar a su siguiente puesto.
2. Satisfactorio - No promovible. Esta entrevista es para empleados cuyo desempeño es satisfactorio pero para quienes no es posible una promoción. Podría ser que no hubiera una promoción a la vista debido a que la persona ha alcanzado su nivel de competencia o debido a que no hay más lugar en la compañía debido a alguna barrera educativa. Además, algunos empleados se sienten felices donde están y no desean una promoción. El objetivo aquí no es mejorar o desarrollar a la persona, sino mantener un desempeño satisfactorio. No es fácil mantener un desempeño satisfactorio en estas condiciones. Se tendrán que encontrar unos cuantos motivadores que son importantes para la persona y que sean suficientes para mantener el desarrollo satisfactorio. Estos motivadores podrían incluir algo de tiempo libre extra, un pequeño bono, cierta autoridad extra para mantener un puesto un tanto más grande y retroalimentación con respecto al desempeño en la forma de una ocasional "bien hecho", es decir aplicando una evaluación informal.

3. Insatisfactorio - Corregible. Cuando el desempeño de la persona se considera insatisfactorio pero Corregible, el objetivo de la entrevista es elaborar un plan de acción para corregir el desempeño insatisfactorio. Nunca es fácil decir alguien que su trabajo es poco satisfactorio y ésta generalmente es la más difícil de las entrevistas de evaluación.

### 3.10 COMO PREPARARCE PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Hay tres cosas que se deben hacer:

- Reunir los datos. Estudiar la descripción del puesto de la persona, comparar el desempeño del empleado con los estándares y revisar los archivos de las evaluaciones previstas de desempeño del empleado.
- Preparar al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para revisar su trabajo, leer las descripciones de sus puestos, analizar problemas y preparar preguntas y comentarios. Hay que destacar que la revisión de las evaluaciones esencialmente es para ayudarles a conocer cuál es su posición.
- Elegir el momento y el lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel bajo como los oficinistas y el personal de mantenimiento probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel administrativo con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realiza en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes.

### 3.11 COMO REALIZAR LA ENTREVISTA.

Existen cuatro puntos que se deben tener en consideración:

1. Marcar el tono al inicio de la entrevista. Habrá que explicar cómo procederá la entrevista y hacer hincapié en que se trata de una conversación en dos sentidos. Se debe dejar en claro que el empleado cuenta con toda la atención y que se dispone del tiempo suficiente para la plática.

2. Ser tan positivo como sea posible al evaluar los puntos fuertes y débiles del empleado. Evite hablar sobre errores o fallas pasadas; recordar sucesos pasados y perderse en ejemplos triviales de lo que ha hecho mal la persona no llevará a ninguna parte. Por el contrario, hay que hacer hincapié en la solución de problemas. Si se tiene que criticar, critíquese el acto más no al subordinado.

3. Resuma los puntos de vista del supervisor y del subordinado. Clarifíquense las áreas en la que el superior y el colaborador no están de acuerdo y trátense de resolver las diferencias al enfatizar por qué se piensa que el empleado debe mejorar. El trabajador podrá estar en desacuerdo; lo importante es que ambos entiendan las razones y puntos de vista del otro.

4. Asegurar que tanto el supervisor como el empleado desarrollen un plan de acción. Habrá que trabajar con la persona para fijar metas de mejoramiento específicas y prácticas, junto con un calendario para alcanzarlas. En este punto, generalmente es mejor centrarse en las dos o tres áreas más importantes en la que se desea mejoría, en lugar de todas las áreas identificadas en la evaluación.

Posteriormente se concluye la entrevista, se da las gracias al empleado por su tiempo y esfuerzo y se resumen una vez más los puntos principales.

#### COMO ALENTAR AL SUBORDINADO A HABLAR EN LA ENTREVISTA.

La única manera de obtener un cambio positivo es lograr que la persona hable para que reconozca la deficiencia y acepte la necesidad de cambio.

Lo que se debe hacer:

1. Probar el silencio Cuando el subordinado diga algo, no responda con un comentario rápido, el silencio con frecuencia será suficiente para que la persona elabore en torno a lo que quiere decir.
2. Utilizar preguntas abiertas.
3. Plantear las preguntas en términos de un problema.
4. Utilizar una orden, como "adelante", "cuente más" y "siga hablando".

- 5 Utilizar preguntas de elección, como "¿Qué es lo que no le gusta de trabajar para la compañía?"
- 6 Repetir el último comentario de la persona en forma de pregunta
- 7 Trate de llegar a los sentimientos que subyacen a lo que la persona dice. ¿Se siente frustrada la persona por una falta de posibilidades de promoción? ¿Piensa que el trato que recibe es injusto?

Lo que no se debe hacer:

- 1 Hablar todo el tiempo;
- 2 Utilizar preguntas restrictivas que puedan responderse con un o dos palabras;
- 3 Elaborar juicios al comentar cosas como "Usted no debería de haber";
4. Dar consejos libres, como al decir "Si yo fuera usted...";
- 5 Incurrir en calificativos agresivos;
- 6 Ridiculizar;
- 7 Minimizar, y
- 8 Utilizar el sarcasmo.

#### COMO MANEJAR A UN SUBORDINADO DEFENSIVO.

- 1 Reconocer que el comportamiento defensivo es normal.
- 2 Nunca atacar las defensas de una persona.
- 3 Posponer la acción.

Reconozca sus propias limitaciones. El supervisor no debe esperar poder resolver todos los problemas que surjan, particularmente los humanos, ni debe tratar de ser un psicólogo.

#### COMO CRITICAR A UN SUBORDINADO.

Cuando son necesarias las críticas, deben hacerse de manera que ayuden a la persona a mantener su dignidad y sentimiento de valía. Específicamente, las críticas deben hacerse en privado y deben ser constructivas, al ofrecer ejemplos de incidentes críticos y sugerencias específicas de lo que podría hacerse y por qué. Nunca bromear con el



incidente. De nuevo criticar el acto y no a la persona. La crítica debe ser objetiva y estar libre de cualquier sentimiento personal de parte del supervisor.

## NOTAS

---

<sup>8</sup> James A.F. Stoner y Freeman, "Administración", Edit. Prentice Hall, pág. 196.

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", pág. 26.

<sup>10</sup> Werther, William B y Davis, "Administración de personal y Recursos Humanos", Edit. McGraw-Hill, pág. 231.

<sup>11</sup> Flores Robledo Jesús, "Método Práctico para Diagnosticar la eficacia de los empleados en las pequeñas y medianas empresas",. Revista Laboral. Año 1996, Número 48, pág. 74

## CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA "HERNANDEZ", S.A. de C.V.

1914. Nace en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, lo que hoy es HERNANDEZ, S.A. DE C.V.

1929. Don José Hernández se incorpora a la empresa como gerente de ventas. La compañía elabora y comercializa productos muy variados, entre los cuales se cuenta con la avena, sellador y abrillantador para trastos de cocina y algunos productos de tocador.

1923. La empresa se traslada a la ciudad de México.

1941. Don José Hernández adquiere la empresa y asume su presidencia. Elaboraba y distribuía una pasta dental. Este producto fue uno de los pilares del crecimiento de la compañía.

1945. Se incorporan a la empresa Don Ivan y Don Alfonso Hernández Reyes. La compañía abre centros de distribución en Monterrey, Guadalajara y Mérida. Se comercializan especias de importación y otros productos como gelatinas, pudines y flanes, al igual que refresco en sobre.

1947. Se asocia con otra empresa dedicada a la elaboración de mostaza, mayonesa y mermeladas.

1948. La empresa cambia su domicilio a su edificio propio donde integra sus operaciones de elaboración y comercialización.

1956. Se inaugura una nueva planta, bodega y edificio de oficinas.

1961. Se lanza al mercado de alimentos enlatados. Sus primeros productos son chiles, jugo, chícharos finos y salmón.

1968. Se adquiere en San Luis Potosí a Productos Marpe, S.A. Toma la distribución de jabones y cremas.

1970. Se asocia con el grupo Arpons.

1971. Fernando Hernández Reyes se incorpora a la empresa.

1973. Se adquiere una planta en Los Robles, Ver. anexo a ella instala campos de investigación y desarrollo agrícola tendientes a mejorar las cosechas de frutas de la región. Se amplía el centro de distribución México.

1975. Se amplían los centros de distribución de Monterrey y Tijuana. El centro de distribución Juárez se cambia a Chihuahua. Se reabre el centro de distribución de San Luis Potosí.

1976. Fallece Don José Hernández. El consejo de administración nombra presidente a Don Alfonso Hernández Pons.

1978. Jorge Hernández Reyes se incorpora a la empresa.

1981. Se inaugura una nueva planta en San Luis Potosí.

1982. La empresa se convierte en Sociedad Anónima de Capital Variable.

1988. Se adquiere la totalidad del grupo Armour S.A. de C.V.  
Inicia su operación la planta de Ensenada, Baja California.

1989. La empresa adquiere parte de Miele S.A. de C.V.

1991. Se constituye el Grupo Hernández, S.A. de C.V. cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Nace el Hernández Competition Team, un efectivo instrumento de impulso al deporte y apoyo a las marcas del grupo a través del patrocinio a figuras y equipos deportivos destacados.

1992. Se pone en marcha la nueva planta para producción de té, especias, colorantes, mostaza y mayonesa. Se crea la Fundación Hernández, A.C., un programa que comprende proyectos científicos, tecnológicos, educativos, culturales y sociales, tendientes a investigar, difundir y fomentar la cocina mexicana.

1993. Se adquiere en su totalidad a una empresa que elabora salsas.

1996. Se abre una biblioteca para estudiantes y profesionales de la gastronomía y al público en general.

1997. El grupo participa en el mercado Norteamericano. Adquiere empresa de productos marinos. El grupo cuenta con 12 plantas: tres en el Distrito Federal; dos en San Luis Potosí; una en los Robles, Veracruz; dos en Ensenada, Baja California; una en Cuernavaca, Morelos; una en Villagrán, Guanajuato; una en Yavaros, Sonora y una en

Puerto Madero, Chiapas. Se constituye un Corporativo, el cual abre sus puertas en diciembre del mismo año.

1998. Se adquiere línea de productos para el cuidado personal.

1999. El centro de distribución México recibe la Certificación ISO-9002.

## 4.2 SITUACIÓN ACTUAL

Dentro del Grupo Hernández, existe un gran interés por los valores, principios e intereses que puedan poseer sus empleados, así mismo por el desempeño y la eficiencia que generen en su trabajo.

Sin embargo, en la actualidad la organización no lleva a cabo una Evaluación del Desempeño, por lo tanto no existe una retroalimentación entre el empleado y el desarrollo de sus funciones que le permita conocer que tan eficiente es o que tanto necesita mejorar para llevar a cabo de manera óptima su trabajo.

Particularmente en el Departamento de Crédito y Cobranza, que es el caso de mi estudio, he notado un insuficiente desempeño del personal, lo cual ha afectado en aspectos como: cartera vencida, personal insatisfecho, procedimientos obsoletos, etc. Así mismo afecta en la decisión que tome el gerente en cuanto al monto del bono de productividad, incremento de sueldo, promociones, entre otras. Es decir se carece de esa retroalimentación que menciono anteriormente.

En el departamento se aproxima una reestructuración que implicará algunas promociones que requieren de las personas mejor capacitadas para desarrollar nuevas funciones.

Ante tal situación llego a la conclusión de la necesidad de implantar un Método de Evaluación del Desempeño que logre detectar las deficiencias de los empleados para eliminarlas y llegar a la eficiencia. Además de no representar un costo elevado para la organización que se salga de su presupuesto.

### 4.3 PROPUESTA

Como se mencionó en el Capítulo 3 existen varios métodos de evaluación del desempeño, algunos de ellos basados en el desempeño durante el pasado y otros en el desempeño a futuro. Para nuestro caso nos basaremos en el desempeño durante el pasado, específicamente con el Método de Escalas de Puntuación. Ya que este tiene la ventaja de ser impartido con gran sencillez, requiere de poca capacitación para administrarlo y además se puede aplicar a grupos grandes de empleados, considero es el adecuado para implantarse en el Departamento de Crédito y Cobranza.

Por medio del Método de Escalas de Puntuación se evaluará el desempeño del personal de Departamento de Crédito y Cobranzas, por lo menos dos veces al año con el fin de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoría del empleado.

El supervisor inmediato es la persona que esta en contacto directo con el personal, debido a que constantemente observa y revisa el trabajo. Por lo tanto es la persona en la mejor posición para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño.

El Gerente General de Crédito y Cobranza informará al personal sobre la implantación del Método de Evaluación del Desempeño y asignará formalmente al supervisor como el evaluador. Anticipadamente a la evaluación el supervisor contará con una explicación sobre las fuentes de distorsión, la importancia de las evaluaciones y resaltar la necesidad de ser lo más imparcial y objetivo.

Se pretende evaluar a 10 personas que ocupan los siguientes puestos:

Analista de Crédito (5)

Cobrador (2)

Secretaria (2)

Capturista (1)

El Analista de Crédito vigila la oportuna recuperación de los créditos otorgados al clientes auxiliándose de los procedimientos de cobranza establecidos y generar los movimientos contables necesarios para mantener las cuentas de clientes depuradas.

Entre sus principales actividades se encuentran:

- Verificar el reporte de pedidos suspendidos en el sistema que se genera en la mañana y tarde, para su aprobación o rechazo;
- Reciben y analizan desglose previo al pago en el que indican las facturas a liquidar;
- Analizar las diferencias y generar los movimientos contables y captura (Notas de cargo y/o crédito), administrativos (Reclamaciones a tráfico) que correspondan o bien reclamación al cliente;
- Reportar a los vendedores los casos de mercancía en mal estado y aún no recogida, pero ya descontada por el cliente;
- Recibir y analizar recibos de cobranza, correspondencia de vendedores y auxiliares en problema de cobranza;
- Reportar mensualmente del saldo que guarde el total de cuentas que conforma su zona de trabajo;
- Mantener depuradas las cuentas de clientes, elaborar mensualmente relación de facturas vencidas y enviar al cliente como recordatorio;
- Mantener al día el archivo de los documentos a su cargo, y
- Actualizar al maestro de clientes.

El Cobrador efectúa todas las gestiones de cobro, ajustadas a las políticas establecidas. Sus actividades son las siguientes:

- Acudir diariamente a las 8:30 A.M. al banco asignado para intercambiar correspondencia con los vendedores y la que es recibida entregarla al departamento destinado;
- Recibir todos los días documentos cuya gestión de cobro o aclaración debe realizarse;

- Realizar las gestiones de revisión y cobro en el horario y día preciso adoptando una actitud cortés, amable y enérgica;
- Regresar diariamente los documentos no cobrados, contrarecibos de las facturas sometidas a revisión e ingresar a caja los cheques cobrados;
- Elaborar reporte diario de visitas;
- Reportar al supervisor cobranza o aclaraciones que por su dificultad no se hayan podido realizar;
- Auxiliar en labores de oficina que se requieran, y
- Mantener en buen estado la unidad que la empresa le facilita para el desarrollo de su trabajo.

La Secretaria auxilia en las labores administrativas del departamento. Sus principales actividades son:

- Tomar dictado y elaborar cartas;
- Realizar y atender llamadas telefónicas,
- Relaciona facturas para reclamación de pago a clientes;
- Manejo adecuado del archivo;
- Abastecer y controlar la papelería, y
- Mantener al día la agenda de actividades del Gerente General.

El Capturista controla los registros que se generan en el sistema y vigila su correcta aplicación, coordina la actualización e implantación de nuevos programas. Sus principales actividades son:

- Mantenimiento al maestro de clientes;
- Control y captura de datos;
- Emisión de reportes, y
- Auxiliar al personal en uso adecuado del sistema y software.



A continuación se presenta el formato de Evaluación del Desempeño a implantar:

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Sr. Evaluador: El presente formato tiene el propósito de conocer el nivel de desempeño del personal a su cargo, así mismo las áreas de mejoría de cada uno de sus colaboradores, por lo tanto se recomienda evaluar con toda seriedad y veracidad.

Marcar con una "X" en el valor que describa más a la persona a evaluar.

**Nombre**

**Puesto**

**Fecha**

---

#### 1. Conocimiento del puesto.

¿Posee los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar correctamente su función?

	Valor
a) Sólo posee los conocimientos mínimos del puesto	4
b) Posee los conocimientos necesarios del puesto	6
c) Posee suficientes conocimientos del puesto	8
d) Domina ampliamente su puesto	10

**Subtotal**

#### 2. Puntualidad y asistencia.

¿Cumple con el horario establecido y con su asistencia cada mes?

	Valor
a) Acumula de una a dos faltas y/o tres retardos por mes	4
b) Acumula hasta dos retardos por mes	6
c) Llega a tener un retardo por mes	8
d) Nunca falta ni llega tarde sin justificación	10

**Subtotal**

#### 3. Calidad en el trabajo

¿Realiza con precisión, confiabilidad y presentación los trabajos que le son encomendados?

	Valor
a) Su trabajo contiene un alto índice de errores	4
b) Requiere supervisión estrecha porque comete muchos errores	6
c) Generalmente realiza buenos trabajos	8
d) Realiza trabajos excelentes, nunca comete errores	10

**Subtotal**

#### 4. Rapidez en el trabajo.

¿Ejecuta con prontitud los trabajos que le son encomendados?

	Valor
a)Es lento en la entrega del trabajo	4
b)Por lo regular entrega a tiempo	6
c)Siempre entrega a tiempo	8
d)Entrega el trabajo aun antes del tiempo acordado	10

**Subtotal**

#### 5. Iniciativa.

¿Muestra disposición para trabajar por si solo, aun cuando no se encuentra algún jefe?

	Valor
a)No, requiere de constantes invitaciones a trabajar	4
b)Si, sólo ocasionalmente necesita recomendaciones	6
c)Si, nunca es necesario recordarle su trabajo	8
d)Si, incluso constantemente propone mejoras al trabajo	10

**Subtotal**

#### 6. Disciplina.

¿Acata las disposiciones de sus superiores para el buen funcionamiento de su área de trabajo?

	Valor
a)Si puede evade las instrucciones recibidas	4
b)Llega a manifestar inconformidad, pero ejecuta indicaciones	6
c>Ocasionalmente pone objeciones a las instrucciones	8
d)Siempre se sujeta a las disposiciones e instrucciones recibidas	10

**Subtotal**

#### 7. Trabajo en equipo.

¿Tiene disposición para participar en trabajo de grupo?

	Valor
a)No le agradan las actividades grupales	4
b)En ocasiones interfiere en el trabajo en equipo	6
c)Muestra disposición y colaboración en las tareas de grupo	8
d)Es un elemento fundamental en el desarrollo de tareas grupales	10

**Subtotal**

#### 8. Relaciones Interpersonales.

¿Muestra apertura a las relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores?

	Valor
a)Rechaza el trato con compañeros	4
b)Las relaciones con sus compañeros son aceptables	6
c)Casi siempre es amable con su jefe y compañeros	8
d)Mantiene un excelente trato con superiores y compañeros	10

**Subtotal**

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

9. Aprovechamiento de material y equipo

¿Aprovecha adecuadamente el equipo, material y recursos que le son asignados para el desempeño de su función?

	Valor
a)Gasta injustificadamente el material y el equipo de la organización	4
b)Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del material y equipo	6
c)Procura conservar y cuidar los recursos de la organización	8
d)Se esmera en la conservación y cuidado de los materiales	10

Subtotal

10. Discreción.

¿Tiene cuidado de no divulgar la información confidencial, a personas ajenas al área de trabajo?

	Valor
a)Siempre divulga información a otras personas y áreas de la organización	4
b)Ocasionalmente divulga información a otras personas	6
c)Muy rara vez divulga divulga información confidencial a otras personas	8
d)Nunca divulga la información confidencial con otras personas o áreas	10

Subtotal

TOTAL

Comentarios del evaluador:

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

El formato anterior se compone por 10 criterios con los que se evalúan dos áreas del empleado; una es la aptitud y dos la actitud

Por aptitud entendemos los conocimientos y habilidades que posee el empleado sobre su función. Y la actitud se refiere a la disposición que tiene el empleado durante su desempeño laboral.

APTITUD	ACTITUD
<b>Conocimiento del puesto.</b> Dominar, entender y desempeñar correctamente las actividades del puesto.	<b>Trabajo en equipo.</b> Disponibilidad de trabajar y hacer aportaciones en las actividades grupales.
<b>Iniciativa.</b> Decidir y proponer espontáneamente mejoras a su trabajo.	<b>Relaciones interpersonales.</b> Facilidad para establecer una relación amable con sus demás compañeros de trabajo.
<b>Calidad en el trabajo.</b> Hacer el trabajo sin cometer errores y con la mayor precisión.	<b>Disciplina.</b> Respetar y llevar a cabo las disposiciones de los superiores en el área de trabajo.
<b>Rapidez.</b> Ejecutar y entregar a la brevedad posible los trabajos encomendados.	<b>Aprovechamiento de material.</b> Hacer uso óptimo del material y equipo de trabajo.
	<b>Puntualidad y Asistencia.</b> Cumplir con el horario y asistencia de trabajo establecido.
	<b>Discreción.</b> Evitar la divulgación de la información confidencial con otras personas o áreas del resto de la organización.

Cada criterio tiene cuatro respuestas con su respectivo valor, y solo se eligirá uno, y ese será el subtotal, al final se llegará a un total por los 10 criterios. Posteriormente de cada valor obtenido en los criterios se vaciarán en un registro llamado Formato para la presentación de Resultados y contiene lo siguiente:

**EJEMPLO DE FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS(Resultados Ficticios)**

Nombre del evaluador: Ma. Eugenia Valdéz Roa

Área de trabajo: Crédito y Cob.

Nombre del empleado *	Puesto	Calificación total	Resultado obtenido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Irene Mondragón	10AC	84	B	10	10	8	8	8	10	6	8	8	8
Nancy Ramírez	10AC	68	R	8	6	8	6	6	6	8	8	6	6
Socorro Nieto	10AC	66	R	8	8	8	6	6	4	8	10	4	4
Alma Ortíz	10AC	74	R	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8
Pedro Hernández	10AC	70	R	10	8	8	8	8	8	4	6	6	4
Oscar Ramos	10CB	68	R	8	8	8	8	6	4	4	6	8	8
Raúl Martínez	10CB	70	R	6	10	6	6	6	6	8	8	6	8
Lucina Díaz	10S	78	R	10	10	8	8	8	8	4	4	10	8
Carolina Gallegos	10S	66	R	8	4	6	6	6	8	8	6	8	6
Juan Mendoza	10CP	78	R	8	10	8	8	8	6	8	4	10	8

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\*Nota. Los nombres de los empleados son ficticios

Para fines de llenado del formato en el puesto se asignarán con una clave como se indica en seguida:

Analista de Crédito	10AC
Cobrador	10CB
Secretaria	10S
Capturista	10CP

La escala de evaluación se asignará de la siguiente manera:

90 - 100	Excelente	EX
80 - 89	Bueno	B
60 - 79	Regular	R
0 - 59	Insuficiente	I

Después de vaciar los resultados de la evaluación en el formato, el evaluador analiza la información y prepara una entrevista con la finalidad de dar a conocer a cada empleado el desenlace del proceso al que fueron sometidos.

### **SUGERENCIAS PARA REALIZAR LA ENTREVISTA:**

- El evaluador debe dar aviso con una semana de anticipación al empleado de cuando y donde se llevará a cabo la entrevista.
- Duración de la entrevista como máximo una hora.
- La entrevista deberá realizarse en un lugar privado donde no haya interrupciones.
- Crear un ambiente de confianza, en el cual el empleado tenga toda la libertad de opinar y aportar sugerencias.
- Ser positivo, destacar los puntos fuertes del empleado y en cuanto a sus errores o debilidades evitar las críticas destructivas, y orientarlo en la forma de superar sus fallas
- Centrarse en las áreas más importantes que requieran de mejora.
- Crear un plan de acción entre el evaluador y el empleado para mejorar el desempeño.
- Establecer compromisos de trabajo

El evaluador deberá comparar los resultados obtenidos después de las recomendaciones sugeridas y de la aplicación del plan de acción.



## CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño nos permite medir el rendimiento general en el desarrollo de las funciones de los empleados de Crédito y Cobranza, ya que al implantar el Método de Escalas de Puntuación podemos medir varios criterios que evalúan tanto a las aptitudes como actitudes del empleado.

El Método de Escalas de Puntuación resulta sencillo de aplicar, no requiere de mucha capacitación para el evaluador y no representa un elevado costo para implantarlo, por lo cual consideramos el más adecuado para las necesidades del Departamento de Crédito y Cobranza.

Del resultado de esta evaluación podemos identificar y destacar los puntos fuertes así como detectar las áreas débiles que pueden ser mejoradas, mediante el establecimiento de planes de acción y de las recomendaciones sugeridas en las cuales participa no solamente el evaluador sino que también se le invita al empleado a sugerir y opinar en estas decisiones que le incumben directamente.

A manera de ejemplo, tomando los resultados del empleado Socorro Nieto (Analista de Crédito) del formato para la presentación de resultados podemos observar que obtuvo una puntuación de 66 considerada como desempeño regular.

La interpretación de los resultados es la siguiente

Dentro de este nivel de desempeño muestra como área fuerte el de relaciones interpersonales, es decir, cuenta con la actitud de establecer con facilidad una relación amable con sus demás compañeros de trabajo

Sus áreas débiles son la disciplina, aprovechamiento de material y equipo y discreción. Esta persona no respeta ni lleva a cabo las disposiciones de los superiores en el área de

trabajo, hace un mal uso del material y equipo de trabajo y divulga la información confidencial con otras personas y áreas ajenas al departamento de crédito y cobranza.

En los criterios de conocimiento del puesto, puntualidad y asistencia, calidad en el trabajo y trabajo en equipo, mantiene un buen nivel de desempeño.

Y en el resto de los criterios como lo son Rapidez en el trabajo e Iniciativa nos indica que necesita mejorar.

El análisis de resultados es:

En cuanto a los conocimientos y habilidades que posee sobre su función, se puede decir que domina, entiende y desempeña suficientemente las actividades de su puesto; generalmente hace el trabajo sin errores y con la mayor precisión, ejecuta y entrega por lo regular a tiempo el trabajo encomendado

Con respecto a la disposición que tiene durante su desempeño laboral muestra disponibilidad de trabajar y hacer aportaciones en las actividades grupales, excelente facilidad para establecer una relación amable con sus demás compañeros de trabajo, por lo regular cumple con el horario y asistencia de trabajo, por otra parte con frecuencia no respeta ni lleva a cabo las disposiciones de los superiores en el área de trabajo, no hace uso óptimo del material y equipo de trabajo, siempre divulga información confidencial con otras personas o áreas del resto de la organización.

A este empleado se le deberá persuadir de la importancia que tiene el ser discreto con su trabajo, de respetar las disposiciones de sus superiores, así como asistirlo en el manejo del material y equipo para su utilización correcta.

Con esta investigación logro dar respuesta a mis preguntas de investigación, al respecto puedo decir que: La Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual se mide el rendimiento general del personal en un tiempo determinado. Entre los diferentes

métodos de evaluación que considero al Método de Escalas de Puntuación como el más apto para aplicarse en esta organización de alimentos enlatados, por ser sencillo de aplicar, no requiere de mucha capacitación para el evaluador y por no representar un costo elevado para implantarlo.

El supervisor de Crédito y Cobranza resulta ser la persona indicada para llevar a cabo la evaluación por el hecho de ser quien esta en contacto directo con el personal.

Implantar este método no genera un elevado costo puesto que para su desarrollo se necesita del mismo personal de la organización evitando la contratación de un grupo de especialistas externos.

Por último nos queda decir que cuando un empleado conoce cual es su nivel de eficiencia, se compromete a mejorar su desempeño. Pues si el resultado es óptimo, se siente reconfortado y motivado a seguir mejorando; si por el contrario obtiene resultados deficientes esta consciente de la necesidad de mejorar en el desarrollo de sus funciones para obtener beneficios posteriores que afecten positivamente en aspectos como por ejemplo evitar la cartera vencida, incrementar su bono de productividad, ser el candidato para una posible promoción. Dichos aspectos fueron mencionados en el Caso Práctico como problemas debido a la falta de un Método de Evaluación del Desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes del 1er. Semestre de la materia "Proceso Administrativo".
- Baena Paz, Guillermina. "Como elaborar una tesis en 30 días", Editores Mexicanos Unidos, 1985.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Edit. McGraw-Hill, Primera Edición, 1983.
- Flippo, Edwin B. "Principios de Administración de Personal", Edit. McGraw-Hill, Primera Edición, 1978.
- Flores Robledo Jesús, "Método Práctico para Diagnosticar la eficacia de los empleados en las pequeñas y medianas empresas",. Revista Laboral. Año 1996, Número 48.
- Frechh, Wendell L. "Administración de Personal", Edit. Limusa, Primera Edición, 1991.
- Gibson, James L. y Ivancevich. "Las Organizaciones", Edit. Mc Graw - Hill, Primera Edición, 1996
- Kast, Freemont E. "Administración en las Organizaciones", Edit. Mc Graw - Hill, Cuarta Edición, 1988
- Larocca, Héctor A "Qué es Administración", Ediciones Macchi, Buenos Aires- Argentina 1998.

- Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional", Edit. Prentice Hall. Séptima Edición, 1993.
- Rodas, Carpizo A. y Arroyo. "Administración Básica", Edit. Limusa, Segunda Edición, 1987.
- Stoner, James A.F. y Freeman. "Administración", Edit. Prentice Hall, 1992
- Werther, William B. y Davis. "Administración de Personal", Edit. McGraw-Hill, Cuarta Edición, 1995.
- Zorrilla Santiago y Torres. "Guía para elaborar la tesis", Edit. Mc Graw Hill, México, 1990.