

58



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTTLAN

293955

***" RECURSOS HUMANOS : IMPORTANCIA DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS
REPERCUSIONES EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
QUE PRESTA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTE Y VIALIDAD***

***TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
GISELA ESMERALDA JUÁREZ RAMÍREZ***

ASESOR : M.A. JOSÉ VILÍ MARTÍNEZ GONZÁLEZ.

CUAUTTLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

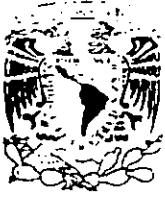
Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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:

"Importancia de la evaluación del desempeño y sus repercusiones en la calidad del servicio que presta el área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad"

que presenta la pasante: Gisela Esmeralda Juárez Ramírez

con número de cuenta: 9225384-1 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 9 de Febrero de 2001.

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

M.A. José Vili Martínez González

I

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

IV

M.A.C. María Teresa Muñoz García

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme llegar, por darme tantas oportunidades de ser feliz y por rodearme de gente tan valiosa.

A MI MAMÁ

Por su ayuda en todo momento, por su comprensión y apoyo, por sus ganas de seguir siempre adelante, por esa temura sin limite.

TE QUIERO.

A MI PAPA

Por tu comprensión y apoyo, por ese gran ejemplo de lucha que me has dado y por la confianza que siempre me otorgaste.

A MIS HERMANOS

JUANFE, SERGIO Y MARY, por su compañía, por estar conmigo en todo momento, por quererme y hacerme sentir importante a su lado.

A MI HIJA SOFIA

Por compartir tan de cerca mis anhelos, por llegar en el momento preciso para darme fuerzas de seguir, y ser mejor cada día, este pequeño esfuerzo es para ti.

A CARLOS

Por que eres ese gran motor en mi vida, por tu ayuda para llegar hasta este momento y compartir cada minuto a mi lado, por que junto a ti este camino fue más fácil.

A MI TIO JUAN

Por tu ejemplo de querer es poder, por que eres un gran hombre que me ha ayudado a ser como soy, por tu cariño incondicional y por que siempre has confiado en mí.

A PATY

Por tu apoyo, no cambies.

A MI TIO MARINO

Por que eres un gran ejemplo de lucha, por tus consejos que han sido siempre de gran ayuda, por estar en los momentos importantes de mi vida.

A MIS PRIMOS

ARTURO, MARINO Y JOHAN, por estar cerca de mi y contagiarme su felicidad.

A MIS AMIGOS

AIDEE, LETICIA, SANDRA, CYNTHIA, EMMANUEL, OMAR, ARTURO, por que a su lado fue tan agradable la carrera, por compartir los años difíciles que juntos hicimos agradables, por la alegría de la culminación de este pequeño paso.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por cobijarme en sus instalaciones y ayudarme a realizar uno de mis objetivos, por permitirme ser parte de esta gran institución.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Por ser la mejor facultad y enseñarme el valor de la perseverancia.

A MI ASESOR:

Por sus consejos en la realización de este trabajo, por sus estímulos para hacer cada vez más y mejores seres humanos.

GRACIAS VILI

Importancia de la evaluación del desempeño y sus repercusiones en la calidad del servicio que presta el área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las dependencias públicas el 90% de los empleados son de base, esto significa que tienen el trabajo asegurado de por vida, esto ocasiona una actitud negativa en cuanto al servicio que prestan, ya que no lo hacen de una manera ágil y eficiente, aunado a esto no se hace una evaluación periódica del trabajo que desempeñan, desconociendo así el rendimiento que otorga cada empleado.

La atención que se otorga es cada vez más lenta, y se mantiene una gran burocratización en la gestión de trámites administrativos que se realizan en las dependencias públicas, se pierde mucho tiempo al intentar realizar algún trámite, por falta de información o por un mal servicio de los trabajadores de las dependencias.

La información no lleva el flujo respectivo para la agilización de los trámites y el más afectado es el usuario del servicio.

El personal que trabaja en esta dependencia, la gran mayoría está ubicado en lugares en los que no sienten satisfechas sus necesidades personales, ni profesionales. No existe una evaluación del desempeño y esta razón impide ubicar al personal en el lugar idóneo para el adecuado desempeño de sus funciones.

¿ Repercute la evaluación del desempeño en la calidad en el servicio que presta la Secretaría de Transportes y Vialidad?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las repercusiones de la evaluación del desempeño en la calidad del servicio que presta el área de Recursos Humanos en la Secretaría de Transportes y Vialidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el actual desempeño de los empleados del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

Medir la calidad del servicio que actualmente presta la Secretaría de Transportes y Vialidad.

Identificar las repercusiones en la calidad del servicio una vez aplicada la evaluación del desempeño a los empleados del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

HIPÓTESIS

H₁: Al realizarles pruebas de evaluación del desempeño a los empleados del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad, y en función a los resultados se les asignen nuevas funciones, repercutirá positivamente en la calidad del servicio que esta dependencia presta.

H₀: Al realizarles pruebas de evaluación del desempeño a los empleados del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad, y en función a los resultados se les asignen nuevas funciones, repercutirá negativamente en la calidad del servicio que esta dependencia presta.

JUSTIFICACIÓN

En esta dependencia no existe la evaluación del desempeño, lo que ocasiona que los trabajadores no estén ubicados en los lugares adecuados y realicen funciones que realmente satisfagan sus necesidades laborales y personales.

Es por esto, que este proyecto se enfoca principalmente en evaluar el desempeño de cada uno de los empleados del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad, para así poder ubicar de la manera más adecuada a los empleados y con esto lograr una mejor calidad en el servicio.

Desde luego los resultados de estas evaluaciones se darán a conocer de manera escrita a los empleados, con la intención de lograr una superación laboral y personal de cada uno de ellos.

Deseamos obtener con esto una agilización en los servicios que presta el área de Recursos Humanos, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se extienda a cada una de las áreas que conforman la Secretaría de Transportes y Vialidad.

Í N D I C E

AGRADECIMIENTOS

PROTOCOLO I

INDICE VII

INTRODUCCIÓN X

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1. Concepto 1

1.2. Objetivos 3

1.3. Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño 7

1.4. Beneficios de la evaluación del desempeño 8

1.5. Métodos Tradicionales de evaluaciones del desempeño 10

1.5.1. Método de Investigación de Campo 14

1.5.2. Método de Comparación 17

1.5.3. Método de Elección Forzada. 18

1.5.4. Método de Frases Descriptivas. 20

1.6. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño 20

2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Concepto 25

2.2. Elementos 27

2.3. Teorías 31

2.3.1. Teoría de los sistemas 31

2.3.2. Teoría de las contingencias 32

2.4. Modelos 33

2.4.1. Modelo Autocrático 33

2.4.2. Modelo Paternalista 34

2.4.3. Modelo de Apoyo	35
2.4.4. Modelo Cooperativo.	35
2.5. Relación de los modelos con las necesidades humanas	38
2.6. El comportamiento organizacional y la evaluación del desempeño	39
3. CALIDAD EN EL SERVICIO	
3.1. Concepto de Calidad	42
3.1.1. Herramientas para medir la calidad	43
3.2. Concepto de Servicio	45
3.2.1. Clases de servicio	45
3.2.2. Los siete pecados del servicio	46
3.2.3. El triángulo del servicio	48
3.2.4. Ciclo del servicio	50
3.3. Concepto de Servicio de Calidad al Cliente.	53
3.3.1. Importancia	54
3.4. Calidad en el servicio	56
3.4.1. Cliente	57
3.4.1.1. Identificación de las expectativas del cliente	57
3.4.1.2. Satisfacción del cliente	58
3.4.1.3. Medición de calidad y satisfacción del cliente.	60
3.4.1.4. Importancia de fijar criterios para servicios de calidad	62
3.4.1.5. El ciclo del servicio al cliente	63
3.4.2. Exigencias de la calidad y los índices de medida	64
3.3. Valor Agregado	67
3.4. La Mejora Continua	68
3.5. Éxito de la cultura de calidad de servicio	70

4. CASO PRACTICO	
4.1. Antecedentes	72
4.2. Situación Actual	90
4.2.1. Diagnostico	92
4.3. Resultados Obtenidos	94
CONCLUSIONES	110
ANEXO 1	112
ANEXO 2	122
ANEXO 3	136
BIBLIOGRAFIA	146

INTRODUCCIÓN

Podemos apreciar que en los últimos años la administración en las dependencias públicas es cada vez más deficiente, más aún la de los recursos humanos ya que es un área bastante sensible en toda organización, en este tipo de dependencias no podemos pasar por alto que los empleados ya tienen un tipo de conducta y comportamiento establecidos.

En este momento de cambio, podemos esperar una mejora en cuanto al servicio que otorgan todas las dependencias públicas de nuestro país, por ejemplo y de las que más quejas se tienen: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Educación Pública, entre otras la que es objeto de nuestro estudio la Secretaría de Transportes y Vialidad.

La administración de Recursos Humanos es la más relegada en periodo de dificultades, esto se debe al mal manejo administrativo que se da por parte de los jefes, en este trabajo no recomendaremos innovaciones, por que se tienen las herramientas suficientes por ejemplo la evaluación del desempeño, programas de capacitación, etc., para detectar y corregir las fallas que se tengan dentro del área de recursos humanos.

En el primer capítulo se explicaran brevemente los principales conceptos de evaluación del desempeño, así como sus objetivos, técnicas de medición, métodos etc., de modo que este sea consultado no sólo por el personal de la dependencia de estudio, sino de todo tipo de empresa que comience a tener fallas con su personal.

El segundo capítulo trata sobre el comportamiento organizacional, el por que se da, cuantos tipos de comportamiento hay y como se puede conocer el comportamiento que existe dentro de nuestra organización, para saber como dar una solución o decisión debemos conocer primero el porque la actuación de nuestro personal.

En el tercer capítulo que trata sobre la calidad del servicio, que es, como podemos medir la calidad que se está dando en nuestra organización en este momento, ya que toda organización mide su competitividad en relación a la calidad brindada no sólo en sus productos, también en su servicio, y más si es una empresa de servicio o pública.

En el caso práctico se realizó una investigación de campo, para conocer realmente si la mala calidad del servicio que se otorgaba era debido a la falta de evaluación del desempeño.

Capítulo 1

Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo el cuál, idealmente, debe ser cuantificado, para que sirva de estándar o criterio, en la siguiente etapa de control se debe apreciar la ejecución y se compara con el estándar, para de ser el caso aplicarse las correcciones necesarias.

De tal forma que debemos conocer la habilidad de las personas en sus actividades y funciones, para así saber si la asignación de estas ha sido adecuada.

Además el control nos ayudará a otorgar ascensos, premios, incentivos etc., así como también conocer las posibles áreas de oportunidad para conseguir el mejoramiento continuo.

El análisis de la evaluación del desempeño nos dará a conocer cuál es la efectividad de un departamento o área y así saber si va encaminada al cumplimiento de sus objetivos.

1.1. CONCEPTO

Como anteriormente se ha explicado es muy importante realizar evaluaciones periódicas en las diferentes organizaciones que existen, pero ¿qué es la evaluación del desempeño?

"La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar a los individuos con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas". (Robbins, 2000)

"La evaluación del desempeño es la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz¹ se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en su motivación." (Dessler, 1999)

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. (Chiavenato,2000)

"La evaluación del desempeño deberá ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo experiencia para la persona que evalúa" (Byars,1993)

"La evaluación del Desempeño es una técnica de dirección imprescindible, en la actividad administrativa. Es un medio a través del cuál, se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa". (Rodríguez, 1999)

"La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona" (Chiavenato. 2000)

"La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo." (Arias, 1999)

Por los conceptos antes referidos podemos concluir que la evaluación del desempeño es la valoración de la habilidad de los individuos en función de las actividades que realizan.

1.2. OBJETIVOS

Para saber que es lo que se persigue al realizar una evaluaciones del desempeño a los empleados de cualquier organización, se analizaran los objetivos que nos dan los siguientes autores:

Según Sherman (1995), los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Dar a conocer a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño;
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado;
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño;
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

La evaluación del desempeño es un instrumento, una herramienta para mejorara los resultados de los recursos humanos de una empresa u organización.

Para Idalberto Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño cuenta con los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo;
2. Capacitación;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
6. Autoperfeccionamiento del empleado;
7. Información básica para la investigación de recursos humanos;
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Conocimiento de los estándares de desempeño en la empresa;
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado;
12. Otras decisiones relacionadas con el personal.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse en tres maneras (Chiavenato, 2000)

1. Permitir condiciones del potencial humano para determinar su pleno empleo;
 2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración;
-

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

Para Arias Galicia (1999), la evaluación del cumplimiento respecto al trabajo es parte del evalúo del capital humano que no siempre es aprovechado debidamente, pues fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer a quienes debe darse prioridad en las promociones, que trabajadores pueden seleccionarse para ocupar puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas por el personal.

Sirve también para detectar necesidades de productividad, comunicación, desarrollo, y permiten que la organización mejore sus planes y objetivos.

Además para un cambio efectivo en las actividades de trabajo. Para los jefes es importante saber los datos pasados y presentes sobre el desempeño de sus trabajadores ya que esto les ayuda en la toma de decisiones, la evaluación del desempeño persigue la mejor comunicación y relación del supervisor con su personal contribuyendo así al desarrollo del factor humano.

El objetivo más importante es dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados, así como los aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. Estimula su esfuerzo ya que lo ve recompensado con el reconocimiento por su trabajo.

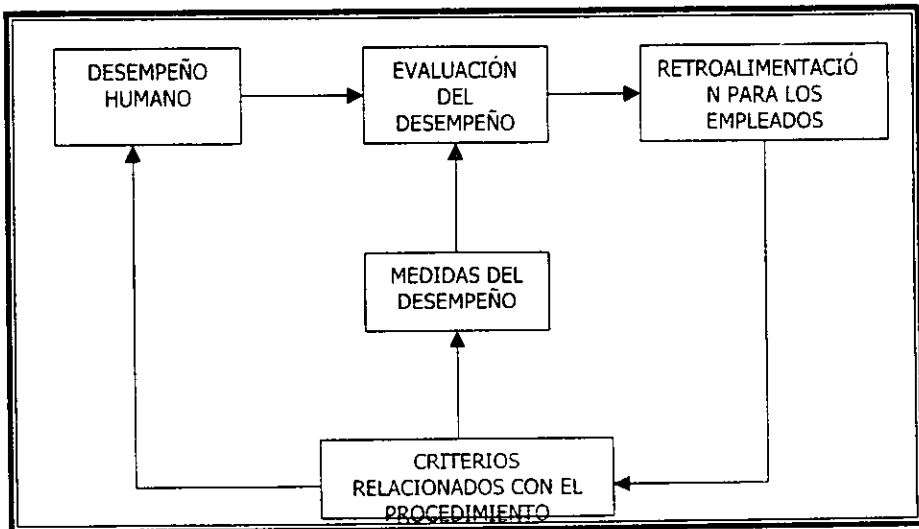
“El trabajador cuya evaluación del desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo” (Arias, 1999)

El propósito es una retroalimentación adecuada entre los empleados y los directivos en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la organización.

1.3. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Las evaluaciones del desempeño sirven como una verificación de control de calidad sobre el desempeño de los empleados; si no se cuenta con un sistema de evaluación eficaz, las promociones, los aumentos, las transferencias y otras decisiones relacionadas con el personal, se tomarán empíricamente y de manera improvisada.” (Rodríguez, 1999)

Según Rodríguez Valencia los elementos clave de los sistemas de evaluación del desempeño se muestran en la siguiente gráfica.



Para que un método sea práctico, se requiere que esté basado en "normas" y "medidas" del desempeño:

- a) Normas del desempeño. Son los niveles que sirven para medir los resultados deseados en cualquier puesto. No se pueden establecer arbitrariamente. Los conocimientos sobre esas normas, se acumulan por medio del análisis del desempeño.

- b) Medidas del desempeño. La evaluación del desempeño requiere también de "medidas del desempeño" confiables. Para que estas medidas sean de utilidad, deben ser fáciles de utilizar, confiables e indicar las conductas críticas que determinan el buen desempeño. Otro aspecto es determinar si son objetivas o subjetivas. "Las medidas objetivas son las indicaciones de rendimiento en el trabajo que pueden ser verificados por otros" y "las medidas subjetivas son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas". Estas medidas son las opiniones personales del evaluador.

1.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando se realiza adecuadamente una evaluación del desempeño, los principales beneficiados son los trabajadores, gerentes y la propia organización.

Para Chiavenato (2000), una evaluación del desempeño bien planeada, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

1. BENEFICIOS PARA EL JEFE.

Evaluar mejor el desempeño y e comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, es necesario contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.

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

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

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

Evaluar y criticar su desarrollo y control el mismo.

3. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

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

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

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1.5. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para aplicar la evaluación del desempeño, esta se debe realizar a través de un método, los cuáles deben variar según el tipo de organización, área o departamento al que se vaya a aplicar dicha evaluación, esto debido a que todas tienen funciones y necesidades diferentes.

Estos métodos deben ser un medio para obtener información que pueda procesarse, analizarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Según Chiavenato (2000), en muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal, cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas;
2. Método de elección forzada;
3. Método de investigación de campo;
4. Método de incidentes críticos;
5. Métodos mixtos.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.

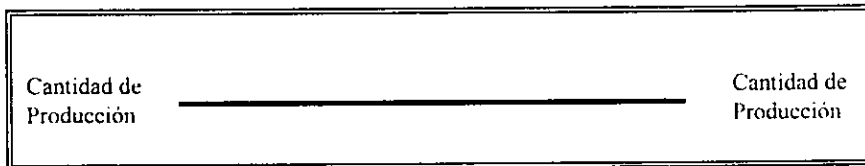
Como nos indica Idalberto Chiavenato (2000), es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado, aunque parezca el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

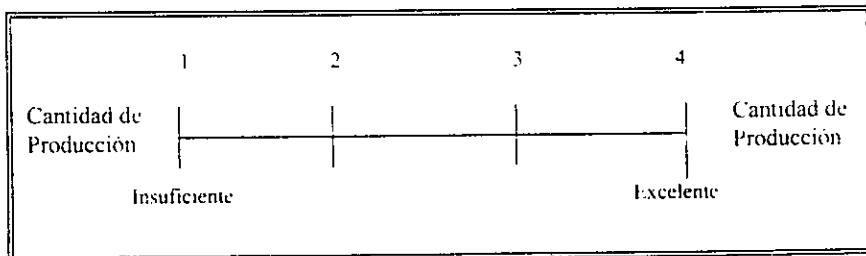
Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Para evaluar cada factor este se resume con sencillez y objetividad. Este se dimensiona para reflejar el desempeño, si es pobre o insuficiente, óptimo o excelente, entre estos extremos existen tres alternativas:

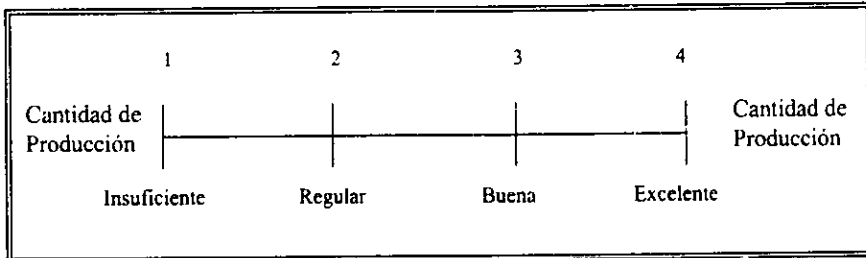
1. Escalas gráficas continuas.- En esta solo se definen los extremos, existen un limite máximo y un mínimo de variación del factor, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.



2. Escalas gráficas semicontinuas. Son como las escalas continuas, sólo que en esta se incluyen puntos intermedios, definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) que facilite la evaluación.



3. Escalas gráficas discontinuas. En esta escala la posición de las marcaciones ya está fijada, el evaluador sólo selecciona una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.



"Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas; en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación"(Chiavenato,2000)

VENTAJAS DE ESTE MÉTODO.

Con este método los evaluadores brindan un instrumento de fácil comprensión y de aplicación sencilla, se integra una visión de las características del desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado dentro de estas.

DESVENTAJAS

No da mucha flexibilidad al evaluador, ya que debe ajustarse al instrumento, y no el instrumento a las características del evaluado, cada evaluador percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico", este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados;

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones u la influencia personal de los evaluadores, es muy rutinario y generaliza los resultados de las evaluaciones;

1.5.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Se desarrolla sobre la base de una entrevista de un especialista en evaluación, con el jefe superior inmediato, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este método es más amplio pues permite un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización, sin embargo el problema más grave es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados.

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

El especialista lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

a) *Evaluación inicial.* El desempeño de cada empleado lleva evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

Desempeño más que satisfactorio;

Desempeño satisfactorio;

Desempeño menos satisfactorio.

b) *Análisis complementario.* Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c) *Planeación.* Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

Asesoría al empleado;

Readaptación del empleado;

Capacitación;

Desvinculación y sustitución;

Promoción a otro cargo;

Mantenimiento en el cargo actual.

d) *Seguimiento.* (fair play) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

VENTAJAS DE ESTE MÉTODO

1. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación del personal;
2. Efectúa una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas;
3. Planea la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
4. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos;
5. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
6. Es el método más completo de evaluación.

DESVENTAJAS DE ESTE MÉTODO.

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación;
-

2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

1.5.2. MÉTODO DE COMPARACIÓN

Según Ariz Galicia (1999), este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las siguientes formas:

1. Alineamiento.

Se enlistan por orden a todos los individuos objeto de la evaluación; del menos efectivo al considerado más efectivo.

2. Comparación por pares

Se comienza enlistando al personal, y se busca comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes del grupo, y señalando en cada para quien tiene mayor desempeño, se considerará mejor a quien resulte con mayor número de las comparaciones por cada persona incluida.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

N= Número de personas para comparar.

Este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas.

3. Distribución forzosa

Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones.

1. 10% con calificación muy inferior
2. 20% con calificación inferior
3. 40% con calificación promedio
4. 20% con calificación superior
5. 10% con calificación muy superior

Cuando el grupo es pequeño es difícil aplicar la distribución. Si sólo hubiese cinco trabajadores con resultados semejantes el método queda descartado.

1.5.3. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, con el propósito de neutralizar el efecto del halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, para que permitiera obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de tipos de desempeño individual. "En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado."

Las frases varían bastante, hay dos formas de componerlas:

1. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y luego la que menos se ajusta al desempeño del empleado;
2. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, y se realiza la misma temática que en la anterior;

Las frases que conforman los conjuntos deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

VENTAJAS DE ESTE MÉTODO.

Este método proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, además que su aplicación es sencilla y no requiere una preparación previa de los evaluadores.

DESVENTAJAS

Su elaboración e implementación son requieren de una planeación muy cuidadosa y demorada, este método es comparativo y discriminatorio, distingue sólo a empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.

Cuando el estudio lo requiere recursos humanos, este requiere información complementaria, acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.

1.5.4. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS.

(Chiavenato,2000)

En este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

1.6. NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por la evolución tan acelerada que se ha dado en las empresas y el tiempo reducido que se otorga para dar solución a los problemas, no es posible esperar demasiado tiempo para obtener un resultado de las evaluaciones, se necesita realizar una evaluación cualitativa y directa de las personas, que es la que se pretende efectuar con las nuevas técnicas de evaluación del desempeño.

Las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. Deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará que medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados;

2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneraciones variables, participación en los resultados, ascensos, etc. Es difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes. Se debe distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos;

 3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Es el caso de la comisión de los vendedores, calculada apenas a partir de los ingresos de venta; al no considerar las ganancias que proporciona el producto vendido, esto hace que el vendedor se esfuerce por vender sólo los productos de mayor valor unitario, dejando de lado los demás productos de la línea. Existen cuatro clases principales de indicadores:
 - a) Indicadores financieros;
 - b) Indicadores ligados al cliente;
 - c) Indicadores internos;
 - d) Indicadores de innovación.

 4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos. La empresa trata de identificar talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocio. De este modo la evaluación del desempeño continua y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa;
-

5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. En este proceso se deben llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios, la evaluación es un producto de un acuerdo entre el evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado;

 6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. Esta constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroalimentación de las personas que les permita la autoevaluación, orientación, autodirección, autocontrol que permita un entrenamiento de las personas, como forma del incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos;

 7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, Grupales u organizacionales. El sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos;

 8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación;
-

9. La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Existe una relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc., enmarcado todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad u de la calidad en el trabajo.

LA ENTREVISTA

De nada sirve que se realice una evaluación del desempeño si el mayor interesado (el empleado) no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse los objetivos, esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista son:

1. Dar a los subordinados las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño, ya que esta brinda la oportunidad de aprender y conocer que es lo que se espera de estos, en términos de calidad, cantidad, métodos de trabajo, y a su vez entender las razones de los estándares de desempeño;
-

2. Dar al subordinado una idea clara de cómo está desempeñado su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades, y compararlas con los estándares de desempeño esperado;
3. Discutir ambas partes las medidas y planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento;
4. Estimular relaciones personales más fuertes, en las cuales tanto el jefe como los subordinados estén en condiciones de hablar con franqueza en lo referente al trabajo, para saber cómo podrá mejorar e incrementarse;
5. Eliminar discrepancias, tensiones, incertidumbres e ansiedades que surgen cuando los individuos no tienen la asesoría planeada y bien orientada.

Capítulo 2

Comportamiento Organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad y las situaciones organizacionales, analiza la idea de que la mayoría de los problemas de carácter organizacional tienen varias causas que dependen de la cultura de los miembros de estas, para conocer más concretamente que es el comportamiento organizacional, se estudiarán varios autores.

2.1. CONCEPTO

"El Comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuentan con una función integradora." (Arias, 1998)

"El Comportamiento Organizacional son los actos y actitudes de las personas en una organización" (Gordon, 1995).

"Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas, en modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicio". (Davis, 1993).

Después de analizar los conceptos referidos anteriormente, podemos concluir que el comportamiento organizacional son las actitudes de las personas que integran una organización.

METODOS PARA REUNIR DATOS

Como indica Gordon se empieza a entender el comportamiento organizacional cuando describen hechos, comportamientos y actitudes, los investigadores organizacionales usan primordialmente cuatro métodos para reunir datos sobre las situaciones que enfrentan o analizan: la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas y los documentos escritos, estos métodos sirven para validar nuestra percepción de los hechos, comportamientos y actitudes.

En la observación directa se describen los hechos concretos que se contemplan, observar lo que hacen los empleados mientras esperan el elevador, escuchar sus conversaciones y así conocer las actitudes que manifiestan respecto a su supervisor, su trabajo o la organización.

Los cuestionarios están diseñados para obtener las opiniones de los miembros de la organización, para ayudarles a determinar sus actitudes hacia su trabajo y sus supervisor. El análisis de las respuestas del cuestionario podría contribuir a explicar su insatisfacción o falta de ánimo.

Las entrevistas son preguntas formuladas a los miembros de la organización, en persona, para conocer a fondo sus actitudes y opiniones. Los gerentes muchas veces entrevistan a los empleados de manera informal, charlando con ellos respecto a la visión que tienen de la organización.

Los documentos escritos se encarga de reunir datos sobre el desempeño anterior, comportamiento de los equipos de trabajo y otros aspectos del funcionamiento de las personas, del grupo y de la organización, para así después analizar el contenido de los documentos.

2.2. ELEMENTOS

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. (Idem)

PERSONAS. Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

ESTRUCTURA.- esta define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

TECNOLOGIA.- La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan, la tecnología posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.

El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas.

MEDIO.- Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano.

EL SER HUMANO COMO SISTEMA BIOPsicOCULTURAL

Según nos indica Arias Galicia (1999), se considera al ser humano como una unidad indivisible, en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural.

El desempeño de una persona, depende de varios factores como son:

- a) **Conocimiento.** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área:

- b) Habilidades. Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación;
- c) Motivación. Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización.

Es importante contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros;

- d) Valores. En caso de no haberse introyectado el espíritu de la competitividad, o la calidad total, de la mejoría constante, será más difícil alcanzar el máximo desempeño;
- e) Cultura. Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los miembros organizacionales usan métodos sistemáticos de investigación para determinar las causas de los hechos, los comportamientos o las actitudes. Los investigadores eligen un diseño de investigación que les sirva para determinar, con la mayor claridad posible, la relación entre dos variables. Una variable es la representación de un comportamiento, una actitud o un hecho estudiados. Una variable puede ser moderada y observable.

PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

La burocracia Max Weber, un sociólogo alemán, ilustró la influencia internacional en la administración mediante su explicación de la administración de las organizaciones. Weber estudió las organizaciones y habló de una burocracia, misma que consideraba una forma prototípica de organización. Aún cuando el término burocracia inspira una imagen de interminable papeleo y un sinfín de detalles innecesarios para muchas personas. Weber consideraba, que el mayor activo de la burocracia era la importancia que concedía al orden, los sistemas, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia.

Era de la opinión de que estos atributos producían el trato equitativo, por parte de la gerencia, a todos los empleados, en lugar de una aplicación caprichosa o arbitraria de las reglas para beneficiar a favoritos, con la consecuente pérdida de motivación por parte de quienes no eran favoritos.

Cada uno de los empleados de una burocracia tiene campos de responsabilidad específicos y oficiales, los cuales le son asignados según su competencia y experiencia.

Se espera que usen reglas congruentes, completas y que se puedan aprender.

2.3. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

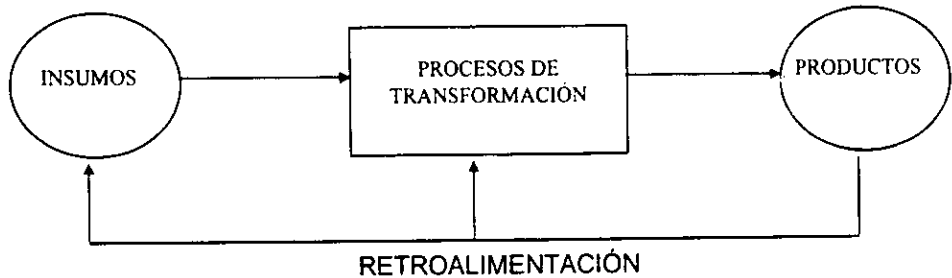
La teoría de las decisiones. Herbert Simón y James March introducen una forma diferente de toma de decisiones para entender el comportamiento organizacional en los años cincuenta. Partiendo del modelo burocrático destacando que las personas trabajan en organizaciones racionales y, por consiguiente se comportan en forma racional, tiempo después propusieron que la racionalidad del ser humano es limitada.

2.3.1. LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

Según este punto de vista, la organización como sistema tiene las características siguientes:

- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes;
- Todo sistema es abierto y dinámico;
- Todo sistema transforma los insumos en producto;
- Todo sistema pretende conservar el equilibrio;
- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen;
- Todo sistema pretende los mismos fines;
- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará.

MODELO DE LA RETROALIMENTACION DE SISTEMAS



2.3.2. TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS.

La teoría de las contingencias indica que en estas se analizaban el ajuste entre la estructura organizacional y su entorno. Uno de los primeros estudios recomendaba una estructura mecanicista - una estructura burocrática, mecánica, que subrayaba una jerarquía y una cadena de mando rígidas como la mejor estructura para las organizaciones que funcionaban en un entorno estable.

La teoría de las contingencias también se ha extendido al liderazgo, a la dinámica de grupo, a las relaciones del poder y al diseño de empleo.

2.4. MODELOS.

Los modelos se enfocaran principalmente a los modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un gerente tiene principalmente esta formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace este de las situaciones.

Los cuatro modelos que principalmente se observan son:

- Autocrático;
- Paternalista (de custodia);
- De apoyo;
- El cooperativo o de congestión.

2.4.1. MODELO AUTOCRÁTICO

Este modelo se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir, lo que significa que si un empleado no obedece las ordenes. será castigado. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus ordenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que está es tarea de la administración. (Keith Davis, 1993)

Por lo anterior podemos definir que este modelo orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no el apego a la organización a la que pertenece. Esto a su vez crea un patrón de dependencia al jefe, mayormente las organizaciones que siguen este modelo pagan salarios mínimos ya que se cree que el empleado tiene un desempeño mínimo, y esto muchas veces se debe a que los empleados solo están por satisfacer necesidades de subsistencia para ellos y su familia.

2.4.2. MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA.

Este modelo fue estructurado a medida que se empezó a estudiar a los empleados y se reconoció que aunque estos no protestaban en el modelo autocrático, era obvio que abrigaban sentimientos de protesta, estaban llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresividad en contra de sus patrones.

Es así como el modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización. (Keith Davis, 1993)

Podemos observar que los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento obtenemos que se sienten tranquilos, contentos y conformes, pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva.

2.4.3. MODELO DE APOYO

Como lo expresó Rensis Likert "El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar sus sentido de valor e importancia personales".

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o del dinero. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se toman así debido a un clima adecuado de apoyo a su trabajo.

En este tipo de modelo se observa un apoyo al empleado en relación con su desempeño, el resultado a esto es un sentimiento de participación y colaboración con las tareas dentro de la organización, este modelo forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas.

2.4.4. MODELO COOPERATIVO O DE CONGESTION.

A este modelo también llamado colegial, este se relaciona con un grupo de personas con una finalidad común, es un concepto de equipo, existe una relación de contingencia en que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo.

Este modelo requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, el resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles, por lo que es más fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en la organización.

Con esto podemos concluir que este modelo tiende a producir mejores resultados en lugares donde es conveniente aplicarlo, por ejemplo en laboratorios, investigaciones etc., ya que en este modelo el empleado debe experimentar la realización, el haber hecho una aportación valiosa y de haber logrado la autorrealización, de esta se derivará el grado el entusiasmo moderado en el desempeño.

Podemos concluir que todos los modelos se podrán aplicar y serán útiles según las características, políticas, y giro de las organizaciones, esto ira enriqueciendo nuestro conocimiento del comportamiento humano o actualizando si aparecen nuevas condiciones sociales, es un error creer que un modelo particular es el mejor y que durará largo tiempo, ya que con el tiempo es posible que el modelo de apoyo vea reducida su aplicabilidad, ya que cada modelo será útil de acuerdo a lo que se conoce sobre la conducta humana que prevalece en la organización.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
KEITH DAVIS

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo Moderado.

2.5. RELACIÓN DE LOS MODELOS CON LAS NECESIDADES HUMANAS.

“Si se usa la jerarquía de necesidades de Maslow para establecer una comparación, se observa que el modelo de custodia es un esfuerzo para satisfacer las necesidades de seguridad de segundo nivel de los empleados. Ascende un escalón más por encima del modelo autocrático que llena razonablemente las necesidades de subsistencia, pero no así las de seguridad. Del mismo modo, el modelo de apoyo constituye un esfuerzo para satisfacer las necesidades de nivel más elevado de los empleados, tales como las de afiliación y estimulación, que el modelo de custodia es incapaz de llenar.” (Keith, 1985)

La comparación con la jerarquía de las necesidades sugiere que cada modelo se constituye basándose en los logros del otro, el modelo de apoyo es apropiado para utilizarse porque las necesidades de subsistencia y seguridad han quedado más o menos bien cubiertas con una estructura adecuada y un sistema de seguridad. Si un gerente moderno desorientado abandonara estas necesidades básicas de organización, el sistema retrocedería rápidamente en busca de la estructura y la seguridad que satisfacen las necesidades de subsistencia y mantenimiento de las personas.

2.6. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es necesaria para:

- 1) distribuir recursos en un ambiente dinámico;
- 2) recompensar a los empleados;
- 3) proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo;
- 4) mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos;
- 5) dirigir y capacitar a los empleados;
- 6) cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

La filosofía moderna de evaluación hace hincapié en el rendimiento actual y las metas futuras, los rasgos primordiales de la filosofía moderna de evaluación son:

- 1) orientación hacia el desempeño;
- 2) enfoque en metas u objetivos;
- 3) fijación de metas entre los supervisores y los empleados.

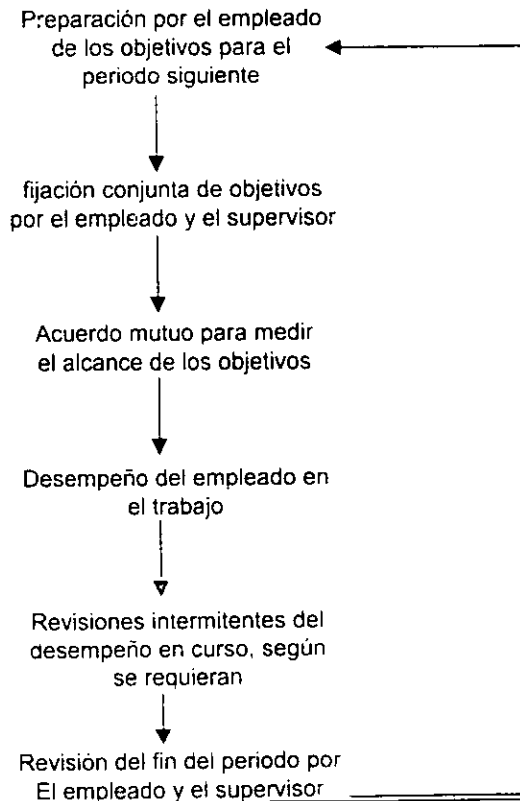
La premisa es que las personas desean satisfacer algunas de las necesidades por medio del trabajo y lo harán, si la administración les proporciona un ambiente apropiado para ello. Entre sus deseos se encuentra el de realizar tareas valiosas, participar en el esfuerzo colectivo, intervenir en la fijación de sus objetivos, recibir su parte justa de los beneficios de sus esfuerzos y proseguir su crecimiento personal, los empleados que participan en

el establecimiento de metas de desempeño mejoran notablemente su rendimiento.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

El método más popular para la aplicación de la filosofía que se acaba de describir según nos dice Keith (1995), es el de la administración por objetivos (APO), la APO incluye un procedimiento como el que a continuación se grafica.

DIAGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



Capítulo 3

Calidad en el Servicio

CALIDAD EN EL SERVICIO

En la actualidad el concepto de calidad en las empresas ha cambiado, antes se pensaba que con la fabricación de un buen producto bastaba, hoy se consideran importantes tanto el producto como el cliente, puesto que el servicio ha llegado a ser la "ventaja competitiva" sobre las demás organizaciones.

3.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Según Edwards Deming: La calidad es alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado.

La definición de Calidad que nos da Philip B. Crosby es: Calidad es el cumplimiento de requerimientos.

La calidad según Joseph M. Juran es la adecuación al uso, es también cumplimiento de especificaciones.

Por lo anterior expuesto podemos conceptualizar calidad como la satisfacción de las necesidades o requerimientos del cliente.

3.1.1. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA CALIDAD

Según Gerson (1994), existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo. Sin embargo hay un grupo aceptado de siete "herramientas básicas" para medir la calidad. Estas son:

Hojas de verificación;

Diagramas de Pareto;

Histogramas;

Diagramas de dispersión (Diagramas de correlación);

Diagramas de causa y efecto;

Diagramas con gráficas y de control, etc.

Para este caso en concreto de medición de la calidad, estudiaremos las que se aplicarán en el proyecto.

HOJAS DE VERIFICACIÓN

Estas hojas son una manera sencilla de averiguar la frecuencia con que ocurren eventos de baja calidad, o incidencias de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Se diseña una forma de columnas que identifiquen los eventos que se están investigando y el periodo de la investigación. Después se recolectan los datos dentro de cada área de eventos y se coloca una marca dentro de la columna de periodo. Se acostumbra una columna de totales para resumir el proceso completo de medición.

OTRAS TÉCNICAS DE MEDICIÓN.

Dentro de otras técnicas de medición se tomará en cuenta solamente la que se aplicará en el proyecto.

Tormenta de ideas

Esta no es tanto una técnica de medición como una manera de generar ideas creativas para mejorar continuamente la calidad. Las tormentas de ideas usualmente se dividen en tres fases: la primera concierne a la cantidad de ideas que su grupo pueda generar. La segunda requiere la revisión de estas ideas y la eliminación de aquellas que se considere que no ayudan a lograr la meta. La tercera consiste en la revisión posterior y la asignación de prioridad a las ideas remanentes, en el orden en el que el grupo crea que pueden ayudar a la compañía a lograr sus metas de calidad.

Se tiene que seleccionar a una persona para que escriba en un pizarrón todas las ideas que vayan surgiendo. Cada persona del grupo expresará una idea relacionada, o sin relacionar, con el tema que se está investigando. En esta fase inicial no se hace ninguna evaluación o juicio crítico a ninguna de las ideas que vayan surgiendo. Cuando se acaben todas las ideas, el grupo empezará el análisis de las ideas que se relacionen con el punto. Cuando parezca que ya no hay ninguna idea y que se acabó la creatividad el grupo revisará la lista y eliminará aquellas ideas que no parecen relevantes. Finalmente, el grupo hará una lista final y le asignará prioridades.

Los elementos básicos en una tormenta de ideas son: todas las ideas son válidas, no se hace ningún juicio; cada persona puede elaborar o construir acerca de las ideas anteriores; ninguna idea se critica; todas las ideas son aceptadas.

3.2. CONCEPTO DE SERVICIO

Servir en la ejecución de una cosa por necesidad de otro. Denota acción o efecto de servir. Estar a disposición de una persona, estado organización destinados a satisfacer necesidades públicas, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho con que se ofrece algo a alguien (Coiunga,1995).

3.2.1. CLASES DE SERVICIO

Para Colunga (1995), toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios:

- Servicio Principal
- Servicios periféricos
- Servicios de valor agregado.

“El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa”.

“El servicio periférico son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.”

“Los servicios de valor agregado son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos”

Los servicios de valor agregado pueden ser: la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa

3.2.2. LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO

Karl (1991), identificó siete pecados comunes del servicio. Estos se cometen relativamente y se encuentran entre los desaciertos más comunes que fastidian a los clientes.

TRATAR A LOS CLIENTES CON APATIA. La apatía existe cuando un empleado trata con desprecio al cliente, Cuando los empleados de servicio dejan de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y por ellos mismos. es el momento de hacer un cambio, personal o profesional.

DESAIRAR A LOS CLIENTES. Esto se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. esto generalmente se denota cuando un empleado desea hacer algo diferente.

SER FRIOS CON LOS CLIENTES. Este se representa cuando el empleado no muestra ninguna emoción en la atención brindada.

TRATAR A LOS CLIENTES CON AIRE DE SUPERIORIDAD. Este se observa cuando se utilizan tecnicismos que el cliente no puede comprender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma.

TRABAJAR COMO UN ROBOT. Este se presenta cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera, día tras día.

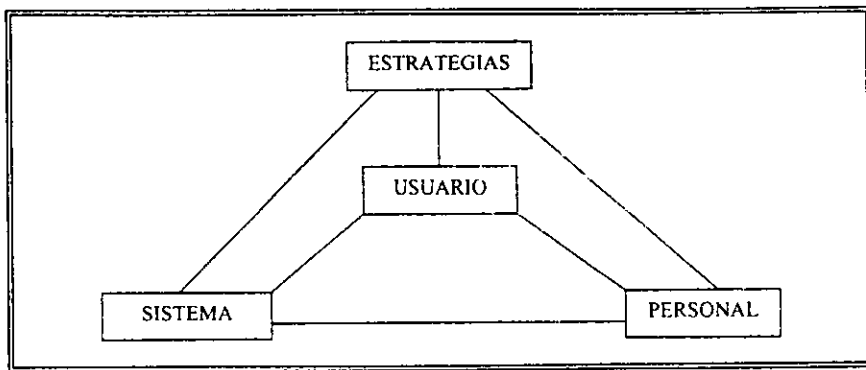
CEÑIRSE AL REGLAMENTO. Cuando las reglas o regulaciones de una organización se crean más para la convivencia de ésta que para la del cliente, se aumentan las oportunidades de que alguien vaya a ceñirse al reglamento.

DAR EVASIVAS AL CLIENTE. La evasiva es una forma de deshacerse del cliente para que el empleado pueda hacer algo distinto.

Según Müller los pecados del servicio son ocho agregando solamente la negación (ley del no). Discúlpennos, no lo trabajamos, no es posible, este pecado es uno de los que se dan más frecuentemente, pero también puede estar ligado al pecado del desaire que nos menciona Karl.

3.2.3. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

Carl Albretch, define el triángulo del servicio como: "modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la institución; todo esto orientado hacia el usuario".



ELEMENTOS DEL TRIÁNGULO DEL SERVICIO:

Usuario o cliente.- razón de ser de la institución. Son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos, servicios y productos y que conforme al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.

Estrategia.- Dirección, guía general de la acción organizacional. Se fundamenta en la filosofía, visión y valores de la institución. Debe encauzarse las ventajas competitivas. Por lo que la estrategia consiste en determinar todos los medios de los cuales se valdrá la institución para lograr la visión.

Personal.- son los miembros de la organización encargados de brindar el servicio. De ellos depende el éxito de la estrategia de servicio, ya que actúan con sus actitudes y aptitudes personales en su implementación. Al comprender con claridad la estrategia de servicio podrán brindar valor agregado al usuario, proporcionándole un mayor nivel de satisfacción.

Sistemas.- Es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado.

La estrategia de servicio tendrá una influencia profunda en nuestro sistema a medida que nos convirtamos en una organización centrada en el cliente.

Hay cuatro sistemas principales en la organización, que es preciso estudiar si deseamos crear una cultura orientada hacia el servicio. (Albrecht, 1991).

El sistema gerencial.- Sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo.

El sistema de reglas y regulaciones. Son todas las pautas que se hacen para los empleados y clientes, que es correcto o incorrecto hacer.

El sistema técnico.- Representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.

El sistema social. Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; como se hace el trabajo conjuntamente.

"Hay dos preguntas clave que se deben hacer sobre cada uno de estos sistemas principales":

1. ¿Son amables con sus clientes?
2. ¿Son amables con los empleados?

Por cliente amable se entiende el sistema que le facilita al cliente hacer negocios con nosotros.

3.2.4. CICLO DEL SERVICIO.

Esta secuencia comienza cuando se da el primer contacto entre el usuario y la institución, hasta finalizar cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esa institución.

¿Qué podemos mejorar del "proceso" en cada contacto?" (Hernández, 1999)

La dependencia estará en posición más competitiva si dentro del programa de procedimientos (o actividades) lleva a cabo acciones como:

1. Hacer que los directivos comprendan que mejorar la situación de la dependencia, necesita mejorar constantemente la calidad del servicio que ofrecen;
2. Implementar un sistema de calidad no ofrece resultados óptimos a corto plazo, es necesario un tiempo de maduración en la actitud de los directivos, como del personal;
3. Se debe tomar en cuenta que el personal es el recurso más importante por lo que se le debe dar un apoyo permanente;
4. Estimular la participación creativa y entusiasta de todo su personal en la cuál los directivos ejerzan su liderazgo y así guiar al personal para lograr la calidad;
5. Mantener un programa de mejora constante, actualizando los servicios que ofrece y analizando los procedimientos operativos para optimizar costos, tiempos y esfuerzos.

"Actualmente muchas personas se dedican a la venta de servicios, ya no fabricando productos, sino haciendo cosas que otras personas pagarán por tenerlas hechas" (Hopson, 1995)

Actualmente nos encontramos en una época de plena competencia, y en el ramo de las empresas de servicios mucho más, por lo que el éxito de un negocio depende de la forma en como el usuario percibe nuestro servicio, el cual puede verse desde 2 ópticas.

1) Por la forma en como un cliente percibe un servicio.

a) Disponibilidad inmediata

Mejor;

Más barato;

Dedicado;

Más rápido;

Elegante;

Garantizado;

Buena Calidad;

Honesto;

Lider en el mercado;

Confiable.

2) Por la manera en que nuestro personal añade algo especial al servicio.

Atentos;

Alegres;

Puntuales;

Profesionales;

Competentes;

Inteligentes;

Confiables;

Francos;

Amistosos;

"Es importante señalar que la satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada compañía suele depender del personal de la misma" (Walker, 1991)

3.3. CONCEPTO DE SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Según Deming, para obtener la calidad que satisfaga a los clientes:

Deben de interactuarse las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación, y de ventas, con el propósito de mejorar los niveles de productividad y esta interacción debe repetirse en forma cíclica.

La interacción y la forma cíclica de proceder se suele representar mediante un círculo, llamado círculo de Shewhart o ciclo de calidad.

El círculo nace de un procedimiento en el que se realizan los siguientes pasos:

1. Se conocen las necesidades de los clientes;
2. Se diseña el producto en tal forma que éste atienda a dichas necesidades;
3. El producto o servicio se elabora de acuerdo al diseño y se pone a prueba;
4. Se efectúan las modificaciones que han sido resultado de las pruebas hechas y el producto o servicio que se ofrece al público;

5. Se verifica la reacción de los consumidores con respecto al producto o servicio.

Con base en estas reacciones se diseña de nuevo el producto o servicio, repitiendo el ciclo a partir del paso 2; y así sucesivamente.

"Hay dos características principales que forman el servicio de calidad al cliente: la dimensión de procedimientos y la dimensión personal. Cada una es indispensable para dar un servicio de Calidad". (B. Martín, 1998)

"La dimensión de procedimiento de servicios consiste en establecer sistemas y procedimientos para otorgar un servicio" (B. Martín, 1998)

"La dimensión personal del servicio comprende la manera como el personal que otorga dicho servicio se relaciona con los usuarios." (B. Martín, 1998)

De acuerdo a lo antes mencionado formaremos un concepto propio: "La calidad del servicio es proporcionar a cada usuario o cliente la información que solicite mediante un trato agradable y en el menor tiempo posible, que al dejar la organización este se sienta satisfecho con la atención recibida, y el haber concluido con lo que se busca".

3.3.1. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Cada día existen más empresas que ofrecen servicios y emplean aproximadamente un tercio del total de la fuerza de trabajo desempeñando este. Las organizaciones relacionadas con servicios continúan creciendo.

La supervivencia de estas empresas depende mayormente del servicio que prestan al usuario, este debe ser de calidad para así poder mantener una ventaja competitiva a las demás organizaciones.

Con la calidad en el servicio no sólo se busca atraer a más clientes, sino a su vez mantener a los que ya se tienen.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

La comprensión de las características de sus servicios permitirá apreciar esos servicios por sus clientes.

Características de los servicios

1. Orientación de las personas/cosas;
2. Alta tecnología/ baja tecnología;
3. Interacción personal;
4. Tiempo requerido;
5. Lugar;
6. Dificultad;
7. Adaptación;
8. Números servidos por transacción;
9. Adiestramiento;
10. Supervisión.

3.4. CALIDAD EN EL SERVICIO

No se puede dirigir una operación de servicios de calidad al cliente a menos que se comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente que es lo que el cliente desea y como los clientes ven la organización desde un principio. (B. Martín, 1998)

La imagen de la administración pública y la calidad del servicio a los ciudadanos descansa, en buena medida, sobre la actuación de los servidores públicos que realizan su trabajo en contacto directo con el público.

El personal de las áreas de información, efectúa la acogida que se ofrece al ciudadano, y es su actitud además de sus conocimientos, lo que produce en los ciudadanos las impresiones que luego se extienden por la sociedad. De ahí la importancia de fomentar acciones de mentalización y cambio de actitudes para analizar seriamente los aspectos cualitativos que inciden favorablemente en la interacción con el ciudadano.

El primer paso en el proceso de mentalización es que los servidores públicos enfoquen el concepto de calidad en el servicio. Despertar en ellos, el deseo de un trabajo bien hecho.

3.4.1. CLIENTE

Personas que pretenden establecer una relación con quien presta un servicio.

Grupo o persona individual, que utiliza un servicio público.

3.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Son múltiples los aspectos que inciden en la atención al ciudadano. Sin embargo, es posible identificar lo que quiere un cliente.

SENTIRSE SEGURO.- El cliente quiere sentirse seguro de la situación al tratar contigo. Necesita sentir que no está siendo manipulado, que está llegando a su objetivo.

RESPECTO.- todo mundo quiere sentirse a gusto, le agrada saber que ha actuado bien.

SENTIDO DE JUSTICIA.- La mayoría de la gente no espera necesariamente un trato especial, pero si espera recibir el mismo trato de los demás.

AMABILIDAD Y CORTESÍA.- Nos gusta tratar con gente cordial. También los problemas se resuelven de una manera mucho más sencilla, con un poco de amabilidad y cortesía.

CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN.- El cliente quiere conocer lo que está pasando para poder entender las raíces de posibles problemas. Respetará tu pericia pero no le gustará ser tratado como ignorante.

CONFIANZA.- Al cliente le gusta sentir que las personas y las empresas con quienes trata, son formales y mantendrán sus promesas.

APROBACION Y APRECIO.- Cuando el cliente toma su decisión, le gusta sentir tu aprobación. También le gusta sentir el aprecio al que cree tener merecido derecho como cliente.

No todos los clientes tendrán estas necesidades, o al menos no en la misma medida. Una parte de la habilidad de dar un buen servicio al cliente es saber reconocer las necesidades individuales de cada cliente.

Tendrás que practicar tus habilidades de comunicación, escuchar, preguntar y observar para poder determinar la manera ideal de tratar con cada cliente.

3.4.1.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“La satisfacción del cliente normalmente se logra cuando un cliente está conforme, por que el producto o servicio alcanza o excede sus expectativas” (Gerson,1994)

¿Que es lo que se busca con mejorar la calidad del servicio?, se busca que el cliente este satisfecho con el servicio, esto a menores costos e involucrando al personal, en una dependencia federal como lo es la que estudiamos que es una empresa de servicio nacional, se debe difundir que el usuario salga satisfecho de realizar sus tramites en esta dependencia.

“El factor más importante es la satisfacción del cliente, si el cliente no esta satisfecho dejará de asistir a cumplir con sus obligaciones, todo lo que se haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa su no se trabaja para satisfacer al usuario.”(Gerson,1994)

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio, la meta no es producir un servicio de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes.

La meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con la organización a través del tiempo.

Cuando se tienen una medida o un número cuantificable para aplicarlo a un comportamiento, la gente puede ver exactamente el efecto que tiene éste en si mismo y en el desempeño de la organización. Pedir a los clientes o usuarios que califiquen los niveles de calidad y servicio que perciben, y su nivel de satisfacción, garantiza virtualmente que usted trabajará para mejorar sus esfuerzos en estas áreas.

3.4.1.3. MEDICIÓN DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Cada persona percibirá las cosas de diferente manera en una misma situación determinada, es necesario considerar identificar las percepciones individuales de cada cliente.

Las percepciones que se pretenden identificar incluyen: qué es lo que busca el cliente en la organización, cuál es su criterio de calidad y de ejecución aceptable de servicio; que deben recibir para sentirse mínimamente satisfecho, que se debe hacer para que este totalmente satisfecho.

La medición de satisfacción de los clientes no debe determinarse únicamente cómo se sienten acerca del servicio que reciben, la medición debe identificar lo que se requiere que se haga con especificaciones de productos/manufacturas o contenido de los programas, así como lo que se espera de usted como proveedor durante el proceso completo de ventas y servicio.

Existen muchas brechas entre clientes y proveedores y la única forma de cerrarlas es conocerlas, aceptarlas y medirlas.

La brecha entre la calidad de servicio que la organización cree que está dando y lo que el cliente percibe de esa misma calidad del servicio.

La organización piensa una cosa y el usuario otra, este tipo de brechas ocurren usualmente cuando el negocio tiene ciertas políticas de servicio al cliente que tienden a ser las mismas para cada cliente individual, y descuidan informar a sus clientes de estas políticas. Con esto, ambas partes toman decisiones sin beneficiarse de toda la información disponible. El usuario no sabe que la organización tiene ciertas políticas u se siente hecho a un lado con la aparentemente falta de servicio.

La brecha entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad del servicio y el desempeño real del servicio.

Si la organización no sabe que es lo que los clientes esperan de ella y les da algo completamente diferente o aún ligeramente diferente, puede asegurarse que los usuarios no están satisfechos. La organización debe hacer todo lo posible para saber lo que sus clientes esperan de usted y entonces dárselos a su entera satisfacción.

Revisar lo que la organización espera, con el fin de mejorar la calidad de servicio y la satisfacción de sus clientes.

Se deben fijar estándares de desempeño, informar a sus clientes y empleados de estos estándares, y después medir la actuación real contra estos estándares. Cuando se fijen metas basadas en los requerimientos y expectativas del cliente, y se publique la medición del desempeño contra esas metas, se tendrá una excelente oportunidad para mejorar ambas: la calidad y el servicio.

La mejora se observa cuando se conoce dónde está comparando contra dónde quiere estar o donde debería estar y, con base de medidas, tomar los pasos necesarios para mejorar su actuación.

3.4.1.4. IMPORTANCIA DE FIJAR CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD

Establezca un objetivo.- Los criterios para los servicios por escrito fijan una meta hacia la cual todas las personas en su grupo de servicios pueden dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben alcanzar y a que altura alcanzarlo. Se establece para ello un sentido de propósito y dirección y se les ayuda a mantener dentro del foco, en el objetivo, marchando en la dirección correcta.

Comuníquense sus expectativas.- Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas en la conducta en los servicios. Estableciéndolos usted le dice a su personal. "Esto es lo que todos esperamos." Al hacerlo se les comunican las expectativas en forma clara y precisa, a todos lo que están involucrados en los servicios al cliente.

Desarrolle una valiosa herramienta para la dirección.- Una vez que haya desarrollado una lista completa de los criterios para los servicios, éstos pueden formar parte de los perfiles para contratar al personal, para la descripción de sus labores y para tomar decisiones al contratar a los empleados. Sus criterios también pueden extenderse fácilmente a sus esfuerzos de adiestramiento, en forma que sus criterios operativos de adiestramiento se conviertan en parte integrante de los criterios hacia los cuales todos los empleados están preparados para ejecutar sus labores.

3.4.1.5. EL CICLO DEL SERVICIO DEL CLIENTE

“El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tienen con la empresa para recibir un servicio.”
El ciclo del servicio del cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

“Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.”

La terminación del ciclo del servicio se da cuando el cliente termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

3.4.2. EXIGENCIAS DE LA CALIDAD Y LOS ÍNDICES DE MEDIDA

Las empresas existen por y para clientes, tanto externos como internos, los cuales hay que satisfacer. Si no hay satisfacción interna entre los "clientes internos" (departamentos, mandos o trabajadores), no es posible garantizar el futuro ni la satisfacción del cliente externo.

Primero: tomar conciencia de que la calidad de servicio interna y externa es la pieza clave para asegurar la continuidad.

Segundo: el desarrollo de las técnicas apropiadas para implantar y medir la calidad.

El objetivo por el cual se ha de implantar y mantener la claridad, consiste en satisfacer las necesidades.

Para medir la calidad en el servicio es necesario determinar unas exigencias que se refieren a características detectables por el cliente factible de evaluar. Las exigencias detectables y medibles, pueden ser:

CUANTITATIVAS

Retrasos, tiempo de espera, número de llamadas visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempos de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo ofrecido.

CUALITATIVAS

Sabor, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, simpatía en el trato, seguridad del servicio, mejora de la calidad de vida, confianza.

PROPIAS DEL SERVICIO

Duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión del mismo, capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio.

CUALITATIVAS DEL SERVICIO

Información adecuada, competencia de las personas, fiabilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada.

Para controlar la calidad en el servicio debe controlarse el proceso de prestación del mismo y el grado de satisfacción mutua logrado, siendo la satisfacción del cliente el motivo principal que debe mover a todas y cada una de las personas en la organización, será necesario establecer flujos y procesos internos capaces de medir las exigencias.

Todo el personal debe estar entrenado, formado y comprometido con el programa, de lo contrario el servicio externo siempre se vera afectado, el punto de partida es la armonía interna, el compromiso con el programa, la comprensión, aceptación de las tareas a realizar, la motivación, la relación armoniosa entre dirigentes, mandos y dirigidos.

La organización traza un diseño de servicio que incluye parámetros de calidad, pero por su parte el usuario del servicio, tiene unas expectativas, necesidades, creencias de lo que debiera ser el servicio. El objetivo debería tender a hacer coincidir ambos tipos de indicadores.

La organización debe ponerse en lugar del cliente, ver por sus ojos, de lo contrario no se está trabajando en un marco de calidad, los indicadores subjetivos tienen dos tipos de entradas, la investigación del mercado y las quejas. Toda queja de un cliente es la señal de una deficiencia y suele presentar una buena ocasión para que se mejore el servicio criticado, para que se pueda aprovechar un tratamiento de quejas y reclamaciones se deben tener dos condiciones fundamentales:

1. Formar parte de un sistema de aseguramiento de la calidad.
2. Ser considerados con una actitud abierta, positiva, respetuosa y como una gran oportunidad para mejorar las cosas.

Mientras se considere al usuario del servicio como una persona que es quejosa por naturaleza, que no tiene razón y que la queja es fruto de su capricho, rebeldía, mala educación, agresividad o afán de protesta, no hay nada que hacer, como propuesta para mejorar el servicio es necesario escucharle, entenderle, orientarlo de forma adecuada y agradecer la oportunidad que se da para poder mejorar el servicio.

Algunas de las actitudes negativas que indican una mala calidad en atención:

- Considerar al cliente como un estorbo pesado;
- Remitirlo a otra oficina sin explicación;
- Discutir para demostrar los errores del cliente;
- Considerar al cliente inferior, poco culto y mal preparado;
- Gritar o insultar al cliente para que aprenda;
- Escucharle mientras se realiza otra tarea;
- Tratar al cliente con desprecio.

3.3. VALOR AGREGADO

"El secreto de un negocio consiste justamente en exceder en algo lo que su cliente espera. Antiguamente se perseguía la satisfacción del cliente, en la actualidad se trata de es "poquito más" que lo complace y deleita" (Hopson,1993)

"La organización que logra satisfacer y deleitar al cliente de un modo continuo, concreta, la ventaja competitiva es más contundente, ganadora y rentable"

Hoy en día la competencia es muy fuerte en el área de los servicios, la ventaja entre las organizaciones ya no esta en satisfacer las necesidades es decir otorgarle al cliente más de lo que él espera en nuestros servicios, la ventaja entre las organizaciones ya no está en satisfacer las necesidades que los clientes tienen, sino en exceder esas necesidades, es decir,

otorgarle al cliente más de lo que él espera en nuestro servicio, lo que comúnmente se le conoce como valor agregado.

3.4. LA MEJORA CONTINUA: LOS TRES NIVELES DE PROGRESO

Según Müller existen tres niveles principalmente para lograr la mejora continua, los cuales son:

Nivel 1. Dedicación.

La administración en particular los niveles ejecutivos se entusiasman con la posibilidad de establecer un proceso por medio del cual se mejore la calidad y eficiencia.

Por lo general, se deja a los gerentes o jefes intermedios la tarea de asegurar la implantación del sistema y estimular a la gente para que realicen las acciones que se requieren.

Nivel 2. Sostenimiento.

Las organizaciones que fracasan en el nivel 1 deben repetir el proceso, para así pasar al nivel 2, en este nivel deben sostener la orientación hacia la mejora continua, y trabajar más duro para encontrar los aspectos y oportunidades que tienen significado para toda la organización.

Se deben formar equipos de acción, estos equipos son interfuncionales y tienen representación tanto de los empleados como de la dirección.

Se deben identificar las debilidades de los sistemas y procedimientos, como la forma de manejar las recompensas, promociones, información y crítica, se identifican y comienzan los esfuerzos de mejora.

Las comunicaciones son mucho más abiertas y las áreas que por tradición permanecían cerradas quedan expuestas a una fuerza de trabajo más interesada y contribuida.

Nivel 3. Continuidad.

En este nivel el proceso de mejora se institucionaliza, el despliegue de políticas se desplaza en ambas direcciones, y la función de la dirección supone más consejo y asesoría de lo que antes hubo. Los trabajadores recopilan y analizan los datos e información necesarios para mejorar la organización, quien después recomienda cambios sensibles.

Se reconoce y recompensa a aquéllos dentro de la organización: personas, equipos, departamentos quienes contribuyen al éxito. A mayor satisfacción de empleados, mayor satisfacción de clientes, cuando el jefe de una cultura de servicios mantiene alta satisfacción del personal para que se logre alta satisfacción de los clientes.

“Cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes” (Müller, 1999)

3.5. ÉXITO DE LA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO.

Los requisitos para tener éxito en la cultura de calidad de servicio enfocada al cliente según nos indica Müller (1999), son lo que se mencionan a continuación:

Total apoyo de la dirección, el proyecto es dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental. La dirección y su equipo elaboran la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio, hay compromiso e involucramiento;

Comprender que la cultura de calidad de servicio es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio;

Crear su propio "traje a la medida" de cultura de calidad de servicio, no hay recetas no copias que funcionen;

Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de clientes externos e internos, personal e inversionistas;

Involucrar y culturizar a todo el personal, es el proyecto para ser mejores todos (la calidad de las personas hace la calidad de la empresa);

Mejorar la satisfacción del personal y la calidad de vida en el trabajo, tratar al personal como nuestros clientes internos;

Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente;

No desfallecer, el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo, pero si se hace bien tendremos una ventaja competitiva inalcanzable.

Capítulo 4

Caso Práctico

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES

Derivado de las atribuciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal publicada el 30 de diciembre de 1994, en su artículo 27 decreta la creación de la Secretaría de Transportes y Vialidad como una dependencia del Distrito Federal, cuyo objetivo es planear, coordinar y evaluar el desarrollo integral de transporte, así como el control y prestación de los servicios del autotransporte urbano en el Distrito Federal.

En julio de 1994, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictaminó la estructura Orgánica de la coordinación General de Transporte con sus respectivos niveles de plaza, puestos de estructura y homologados por norma y autorizados por especificación.

Para el caso específico de este instrumento, se encontraba integrada la Secretaría por la Oficina del Coordinador General del Transporte y la Dirección de Administración de la extinta Coordinación General de Transporte.

La Oficialía Mayor autorizó el 12 de junio de 1995, la creación de la Secretaría de Transportes y Vialidad y la Dirección General de Apoyo de Sistemas, así como la cancelación de la Coordinación General de Transporte, conservando además las Direcciones Generales de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad, Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad, Servicios al Transporte y la Contraloría Interna.

Con fecha 1 de septiembre de 1999, la presente estructura orgánica fue autorizada y registrada por la Oficialía Mayor y la Contraloría General del D.D.F., tal como lo dispone el artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, observándose para tal efecto su estricta aplicación.

Quedando conformada como sigue:

Dirección General de Servicios al Transporte;

Oficina del Secretario;

Dirección General de Planeación y Vialidad;

Dirección General de Regulación al Transporte.

Esta reestructuración se llevo a cabo para dar suficiencia presupuestal al Instituto del Taxi, que es independiente de la Secretaria de Transportes y Vialidad.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTE Y VIALIDAD

En base a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal
Artículo 31.- A la Secretaría de Transportes y Vialidad corresponde el despacho de las materias relativas al desarrollo integral del transporte, control del autotransporte urbano, así como la planeación y operación de las vialidades.

Específicamente cuenta con las siguientes atribuciones:

- I. Formular y conducir la política y programas para el desarrollo del transporte de acuerdo a las necesidades del Distrito Federal;
- II. Elaborar y mantener actualizado el Programa Integral de Transporte y Vialidad del Distrito Federal;
- III. Realizar los estudios necesarios sobre tránsito de vehículos, a fin de lograr una mejor utilización de las vías y de los medios de transporte correspondientes, que conduzca a la más eficaz protección de la vida, y a la seguridad, comodidad y rapidez en el transporte de personas y de carga;
- IV. Llevar a cabo los estudios para determinar con base en ellos, las medidas técnicas y operacionales de todos los medios de transporte urbano, con el objeto de que se complementen entre sí y con las obras de infraestructura vial;

- V. Establecer, con base en los estudios pertinentes, las normas generales para que las Delegaciones puedan determinar la ubicación, construcción y el funcionamiento y tarifas de los estacionamientos públicos en su demarcación territorial, así como vigilar el cumplimiento de dicha normatividad;
- VI. Estudiar las tarifas para el servicio público de transporte de pasajeros urbano y suburbano, de carga y taxis, así como proponer al Jefe de Gobierno las modificaciones pertinentes;
- VII. Autorizar cambios de unidades y fijar frecuencias y horarios de las unidades de transporte de carga y pasajeros, revisar y opinar sobre nuevos tipos y características de los mismos;
- VIII. Establecer las normas para la determinación de sitios de transporte público de carga y autobuses para autorizar las concesiones correspondientes;
- IX. Determinar las rutas de penetración de vehículos de servicio público de transporte de pasajeros suburbano y foráneo, precisar las rutas de penetración o de paso, así como los itinerarios para los vehículos de carga, otorgando las autorizaciones correspondientes;
- X. Representar al Jefe de Gobierno, ante las autoridades, comisiones, comités, grupos de trabajo y demás organismos que se ocupen del problema del transporte urbano de pasajeros y de carga;

- XI. Expedir la documentación para que los vehículos y sus conductores circulen, conforme a las leyes y reglamentos vigentes;

- XII. Fijar las medidas conducentes y autorizar cuando procedan, las concesiones o permisos que prevén los ordenamientos legales y las disposiciones administrativas en materia de transporte público de pasajeros y de carga, transporte escolar, colectivo de empresas, así como de las terminales, talleres, sitios y demás instalaciones que se requieran para la prestación adecuada de los servicios;

- XIII. Realizar estudios sobre la forma de optimizar el uso del equipo de transporte colectivo del sector, y con base en ellos, dictar y supervisar el cumplimiento de las normas que conduzcan a su mejor aprovechamiento;

- XIV. Planear las obras de transporte y vialidad, formular los proyectos y la programación correspondiente y dar seguimiento al proceso de ejecución de las mismas;

- XV. Estudiar y dictaminar sobre las alternativas en la selección del equipamiento que deban adquirir las áreas dedicadas al servicio de transporte en el sector;

- XVI. Proponer al Jefe de Gobierno las normas, políticas y medidas correspondientes para apoyar el desarrollo de las entidades paraestatales cuya coordinación le sea encomendada;

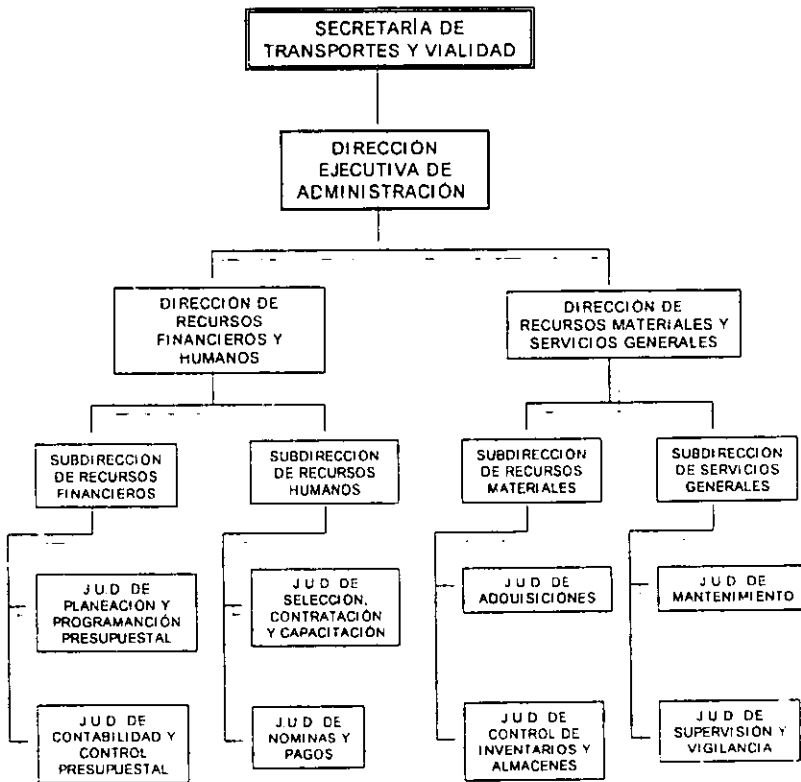
- XVII. Participar en la elaboración de los programas institucionales de las entidades paraestatales cuya coordinación le corresponda realizar, así como analizar, dictaminar y promover los ajustes que se requieran, en los ámbitos normativos, operativos y presupuestales;
- XVIII. Emitir las políticas y normas de operación de los paraderos del servicio público de transporte de pasajeros;
- XIX. Elaborar y actualizar la normatividad del señalamiento horizontal y vertical de red vial, así como la de los dispositivos de control de tránsito y preparar los proyectos ejecutivos correspondientes;
- XX. Determinar las acciones encaminadas a mejorar la vialidad en lo referente a la materia de ingeniería de tránsito;
- XXI. Coordinar las actividades en materia de vialidad y transporte, con las autoridades federales, estatales y municipales, así como las entidades paraestatales cuya competencia y objeto se relacione con estas materias;
- XXII. Participar en los términos que señale el Estatuto de Gobierno y el Jefe de Gobierno en la planeación y ejecución de acciones coordinadas con la federación, estados y municipios en las zonas conurbadas en materia de transporte y vialidad, y
- XXIII. Las demás que le atribuyen expresamente las leyes y reglamentos.
-

ORGANIGRAMA GENERAL



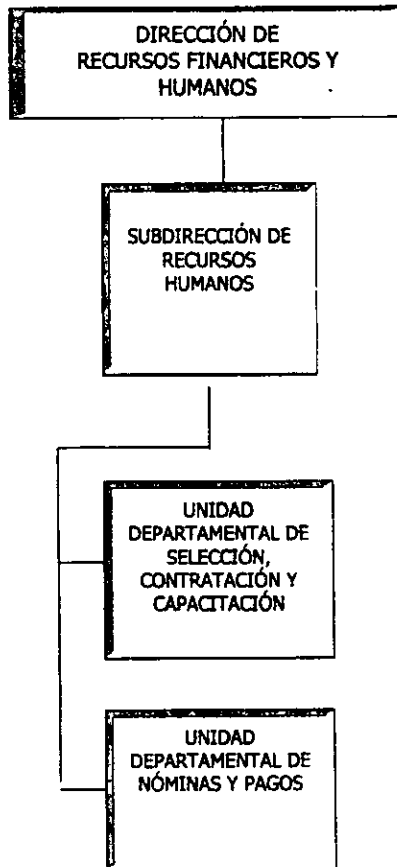
El área de Recursos Humanos se encuentra dentro de la Dirección Ejecutiva de Administración, y como se puede observar es un área muy importante ya que esta provee del personal a toda la Secretaría, que por la importancia de sus funciones debe tener a personal altamente capacitado para realizar con precisión y rapidez los servicios que esta dependencia otorga al usuario en general.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN



ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS



DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

OBJETIVO: Administrar y dotar oportuna y eficientemente los Recursos Humanos que requieren las diferentes áreas de la Secretaría de Transportes y Vialidad, a través de la planeación, dirección, coordinación y supervisión de los procesos de reclutamiento y selección, contratación e inducción, capacitación y desarrollo, sueldos, honorarios, control de asistencia, trámite y registro de movimientos de personal y terminación laboral.

FUNCIONES:

Controlar la plantilla de personal, de base, base eventual, confianza operativo, confianza estructura, mediante el registro y control de los movimientos realizados;

Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, así como los de nómina de pago y prestaciones al personal a que tiene derecho de acuerdo a la normatividad establecida por la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera;

Coordinar la implantación y operación del sistema escalafonario de la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Revisar la estructura organizacional y el número de personal autorizado:

Supervisar la Administración de los Recursos Humanos de las distintas áreas de la Secretaría, conforme a sus objetivos y planes básicos;

Programar la dotación del Factor Humanos asignados a las distintas áreas que conforman la Secretaria;

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo.

Administrar y dotar oportuna y eficientemente los Recursos Humanos que requieran las diferentes áreas de la Secretaría de Transportes y Vialidad, a través de la planeación, dirección, coordinación y supervisión de los procesos de reclutamiento y selección, contratación e inducción y desarrollo, sueldos y honorarios, control de asistencia trámite y registro de movimientos de personal, prestaciones económicas, sociales y terminación de relación laboral.

Funciones:

Practica revisiones periódicas de acuerdo a las instrucciones superiores al sistema de administración de Recursos Humanos;

Diagnosticar la plantilla de personal, así como los pagos al personal de estructura por honorarios, base y eventual;

Mantener integrada y actualizada la plantilla del personal mediante el registro y control de los movimientos realizados;

Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, así como los de nómina de pago y prestaciones al personal a que tiene derecho de acuerdo a la normatividad establecida por la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera;

Coordinar los procesos de nómina de pagos y prestaciones al personal de acuerdo a la normatividad establecida por la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera;

Coordinar la implantación y operación del sistema escalafonario de la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Coordinar las acciones necesarias que permitan proponer ante las áreas facultadas el programa anual de actividades;

Proponer la promoción del personal con base en el sistema de calificación de méritos.

Autorizar y supervisar los trámites relacionados con los cambios o transferencias del personal que se generen en la Secretaría de Transportes y Vialidad.

Coordinar la integración y actualización de la plantilla del personal mediante el registro y control de los movimientos realizados al interior de la Secretaría.

Evaluar los sistemas de control de asistencias existentes, así como los honorarios de trabajos oficiales y especiales.

Coordinar y supervisar la integración y actualización del archivo de incidencias del personal, para efectos posteriores.

Registrar todos los movimientos de personal que se realicen en la Secretaría.

Coordinar el desarrollo integral de los Recursos Humanos, mediante un programa permanente de detección de necesidades de capacitación, orientado hacia el mejoramiento de las actividades que desarrolla y a su superación personal.

Objetivo.

Dotar a las áreas que integran a la Secretaría de Transportes y Vialidad de los recursos humanos idóneos y necesarios a través de la correcta aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción y transferencia, así como de la planeación, programación y ejecución de la capacitación.

FUNCIONES:

Participara en los estudios necesarios para que los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal de la Secretaría se efectúen de acuerdo a los lineamientos establecidos;

Instrumentar sistemas de reclutamientos de personal para su selección;

Ejecutar y coordinar el proceso de selección del personal que reúna el perfil requerido para el puesto;

Aplicar el procedimiento de selección de personal de nuevo ingreso;

Dar cumplimiento a la normatividad y disposiciones relativas a la selección de personal;

Contar con una cartera de personal que haya sido seleccionado previa aplicación de exámenes para dotar a las áreas en el momento que sea requerido;

Realizar los estudios administrativos que permitan elaborar los proyectos tendientes al óptimo aprovechamiento y desarrollo de los Recursos Humanos que laboran en la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Realizar las actividades relacionadas con el trámite documental de los movimientos de personal;

Establecer la calendarización de las actividades a desarrollar para llevar a cabo el levantamiento de la información en las diferentes áreas de la STV., a fin de obtener las necesidades de capacitación del personal que se encuentra bajo responsabilidad del jefe inmediato;

Integrar y analizar la información derivada de la detección de necesidades de capacitación con la finalidad de programar cursos de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos.

Calendarizar las actividades de capacitación y desarrollo al personal supervisado y que se practiquen conforme a los lineamientos establecidos;

Difundir entre el personal de la Secretaría los diferentes cursos de capacitación para coadyuvar al mejor desarrollo de sus actividades;

Elaborar el presupuesto del programa general de capacitación;

Establecer los canales necesarios de comunicación permanente con los organismos, instituciones, asociaciones civiles y personas físicas dedicadas a la impartición de los cursos de capacitación y adiestramiento par obtener el padrón de especialidades de estos servicios;

Coordinar el desarrollo y evaluación de los eventos y/o cursos de capacitación referente a los capacitadores, expositores, material didáctico y servicios;

Formular y llevar a cabo el control de los expedientes y evaluaciones del personal capacitado;

Mantener permanentemente una base de datos de la detección de necesidades de capacitación;

Elaborar el informe mensual de actividades de capacitación y obtener la aprobación de la Subdirección de Recursos Humanos para su envío al Gobierno del Distrito Federal.

UNIDAD DEPARTAMENTAL DE NÓMINAS Y PAGOS.

OBJETIVO.

Garantizar que el pago de los sueldos gratificaciones y/o prestaciones se proporcionen correcta y oportunamente a todo el personal que brinde sus servicios en la Secretaría de Transportes y Vialidad, a través de la aplicación de los procesos que para tal fin emite y establece el Gobierno del Distrito Federal.

FUNCIONES:

Difundir y otorgar al personal adscrito a las diferentes unidades Administrativas las prestaciones que tienen por derecho;

Supervisar y dar seguimiento al otorgamiento de prestaciones;

Tramitar los seguros de vida individuales para el personal de la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Coordinar la operación de los procedimientos relacionados con la nómina de pago y prestaciones sociales y económicas, tales como: fondo de ahorro, S.A.R., ayuda de útiles escolares, becas para los hijos de los trabajadores, préstamos ISSSTE, vestuario, vales de despensa, pago de notas buenas, estímulos y recompensas, empleado del mes, etc.;

Validar el proceso de pago de remuneraciones ordinarias y extraordinarias para el personal adscrito a la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Realizar los trámites relacionados con los cambios o transferencias del personal efectuados en la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Integrar y actualizar el archivo generado por las incidencias del personal efectuados en la Secretaría de Transportes y Vialidad;

Elaborar la nómina de todo el personal que labora en la Secretaría de Transportes y Vialidad.

SITUACIÓN ACTUAL

El área de recursos humanos dentro de la Secretaría de Transportes y Vialidad, tiene mucha importancia ya que esta provee de factor humano a todas y cada una de las áreas que conforman dicha secretaria, al analizar como esta conformada esta área nos damos cuenta que, su personal aunque esta capacitado no cuenta con los estímulos suficientes para realizar con calidad su trabajo, esto se debe a que el personal no esta ubicado en los lugares idóneos (cada persona tiene un perfil de estudios y experiencia, de acuerdo a este se debe colocar al factor humano en el puesto adecuado).

Al personal que labora en esta área no se le ha promovido, ni tiene bien definidas sus funciones, en este tipo de dependencias se cambia constantemente al personal de estructura (mandos medios y superiores), los empleados en cada cambio de jefes se sienten desaprovechados en el trabajo que realizan y sin entusiasmo, esto es consecuencia que no se hace una evaluación periódica del desempeño de cada uno de los trabajadores, para que estos sientan que se les esta tomando en cuenta para mejores puestos o funciones, el personal cree estar preparado para ocupar mejores puestos y realizar funciones que impliquen más responsabilidad, podrían aportar nuevas ideas que ayuden a mejorar el servicio que se presta en esta área como son: pagos, credenciales, prestaciones, bolsa de trabajo, plantillas de personal, archivo, esto a usuarios internos, y a los usuarios externos servicios de directorio, plantillas de personal, funciones de la Secretaría, proyectos de vialidad, etc.

No se tienen bien definidas las funciones y en algunos casos, esto trae como consecuencia que los asuntos en trámite no se realicen con la rapidez con la que se solicitan, y algunas veces se pierda el seguimiento que se les da a los asuntos, el personal al ver que el trabajo que le fue asignado, también lo esta realizando otra persona, siente que no se le tuvo la confianza necesaria y que se duda de su capacidad laboral, esto crea un comportamiento de rechazo continuo y negación a realizar sus funciones.

En esta dependencia se encuentra personal de base que constantemente se le esta capacitando con cursos, pero que arrastran una cultura de burocratización que es difícil cambiar, y a esto se une la falta de promoción y de incentivos que les podría ayudar a cambiar su forma de pensar y actuar.

Al realizar una evaluación del desempeño se pretende, primeramente que se aproveche el factor humano que se tiene dentro del área, al ubicarlos en los lugares donde desempeñen su trabajo con entusiasmo y compromiso, así como mejorar el servicio que presta a los usuarios internos y externos.

DIAGNÓSTICO

Como diagnostico, después de analizar la situación actual, podemos ver las deficiencias que presenta el área de Recursos Humanos, como principales, podemos observar que el personal no esta ubicado en los lugares donde pueden desarrollar más hábilmente sus funciones, aunado a que el mobiliario con el que cuentan es poco estimulante, esta dependencia no se salva que las asignaciones de cargos se hagan por recomendaciones o parentesco, esto es un factor muy importante para el desempeño del personal, ya que como dicho personal se integra a los diferentes departamentos, aunque no tengan los conocimientos necesarios para el buen desempeño de las funciones, los trabajadores que ya cuentan con antigüedad sienten que no se les dará oportunidad de obtener un ascenso, esto por que el desempeño no es considerado para obtenerlo.

Como tenemos conocimientos las designaciones por recomendados, se dan en mandos medios y superiores, pero esto se ha expandido también al personal técnico-operativo, los mejores puestos se les da a estas nuevas contrataciones, sin considerar primero el desempeño del personal que tiene antigüedad.

Esto hace que los empleados no desempeñen su trabajo con calidad, puesto que consideran que no se les otorgará para ningún estímulo extra.

Los constantes cambios de funcionarios origina también que las pocas evaluaciones que son llevan a cabo eventualmente, no se les dé un seguimiento para mejorar las condiciones laborales y esto repercute principalmente en el desempeño y en el servicio que otorga esta dependencia, quedando así como una de las dependencias que otorga un pésimo servicio al usuario en general.

RESULTADOS OBTENIDOS

Después de aplicar la investigación de campo, los resultados reflejaron una importante deficiencia en cuanto a la aplicación de las evaluaciones del desempeño, debido a que se aplicaban eventualmente y no a todos los trabajadores, por lo que el servicio que se ofrecía era burocrático, no existía el compromiso de servicio que se debe tener en este tipo de instituciones públicas (no lucrativas), al analizar todas las variables por las que se da este efecto, obtenemos que:

Los resultados del estudio de Campo son verdaderamente preocupantes ya que revelan una situación laboral crítica, que perjudica severamente el cumplimiento óptimo de las funciones y objetivos de los departamentos creando además un sinnúmero de conflictos laborales dentro de éstos. Y revelan la importancia que tienen los factores de Dirección de los Recursos Humanos en el incremento de su calidad.

El problema es claro, la falta de capacidad de los jefes por no saber administrar adecuadamente a su personal, ha sido el factor fundamental que ha originado esta problemática, ya que basados en su autoridad se han impuesto ante el manejo de su personal sin importarles las consecuencias que esto ocasione.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados nos cuenta de las contradicciones de respuestas entre mandos medios y personal administrativo, situación que originó un análisis comparativo de dichas respuestas:

Aunque la mayoría de los jefes manifiestan la importancia de la evaluación del desempeño, y que hacen del conocimiento del personal las políticas, funciones y objetivos, los empleados afirman que el conocimiento que tienen acerca de la organización es por experiencia, lo cual nos indica la falta de comunicación y entendimiento que existe entre jefes y trabajadores.

Los jefes consideran que es importante la opinión del trabajador para que exista un mejor desarrollo dentro de su departamento, sin embargo el trabajador aclara que nunca se le pide opinión acerca del trabajo que desarrolla el departamento.

Los jefes señalan que se debe establecer comunicación con los empleados con la finalidad de que los mismos cumplan con el trabajo dentro del departamento, sin embargo los trabajadores argumentan que ellos cumplen con el trabajo por motivos personales o profesionales, pero no porque sientan un compromiso con su jefe, situación que refleja la mala comunicación entre ellos.

Tanto jefes como empleados no le dan la importancia debida a las reuniones de trabajo, y el personal administrativo dice que estas reuniones se llevan a cabo de manera esporádica, sólo cuando existe un problema emergente que solucionar.

Por lo que concierne a la calidad apreciamos que los jefes no le dan la importancia a este punto, ya que para ellos lo importante es que el trabajo salga rápido sin importar que tan bien hecho se realice, como no existe una adecuada administración, todo se realiza de prisa sin el análisis necesario.

Asimismo es importante remarcar la existencia, de un autoritarismo disfrazado que existe en el seno de la Dirección, Subdirección y Departamento de Personal, de las instituciones y principalmente en la Secretaría de Transportes y Vialidad, promovido por las jerarquías superiores.

Se detecto que el personal que se desempeña de manera adecuada es al que menos se le promueve o estimula, dado que siempre existen preferencias entre empleados.

Los resultados de las encuestas realizadas al público usuario de los servicios que esta dependencia presta, fueron negativos, estos se quejan que no existe atención oportuna y veraz a sus interrogantes, además que la presentación personal de los trabajadores es mala, otra queja preocupante es que existe una gran burocracia para realizar un trámite muy sencillo, por ejemplo cuando se pide información de alguna área, en cuanto al número de empleados por departamento, se obtiene la respuesta tres días después, ya que no hay un responsable de cada función.

El personal que da la atención al usuario, ya sea interno o externo responde de mala gana, fastidiado, no existe ni cortesía ni rapidez en la resolución de los trámites.

Lo antes mencionado, da paso ha mostrar estos resultados a la Dirección de Recursos Financieros y Humanos, y presentar la propuesta de crear equipos de trabajo, tales equipos deben ser coordinados por los empleados que resultaron favorecidas en las evaluaciones, mejorando así la rapidez y calidad del trabajo, lo cuál a su vez aumente la estima del personal al tomarse en cuenta su desempeño laboral para mejores puestos y mayor responsabilidad, esto los hace sentir apreciados por la institución. y tener un mayor compromiso laboral con la institución.

No todos los empleados están satisfechos en las áreas en las que laboran, a este núcleo se les otorga la facilidad de escoger el área a la cuál desean incorporarse, y se les ayuda a ingresar en ella.

Se deben aplicar técnicas de reconocimiento del desempeño, tales como reconocimientos públicos, ascensos, capacitación continua, estímulos económicos, conforme a las necesidades de los trabajadores, con la finalidad de influir en su comportamiento.

Aplicando esta propuesta, se observó que los conflictos dentro del área de Recursos Humanos disminuyeron calificando correctamente la evaluación del desempeño al emplear un método objetivo, como los que se recomiendan en el primer capítulo: investigación de campo, comparación de pares, de elección forzada, de frases descriptivas etc.; este último fue el aplicado en esta investigación, la aplicación correcta de estas evaluaciones se hizo notar en el comportamiento positivo que se encontró en el servicio.

Se obtuvo mayor comunicación entre jefes y empleados, para llegar a un solo manejo de la importancia de la calidad, ya que ésta lleva a la organización y al personal a un mejor nivel laboral. La evaluación debe realizarse en forma permanente para conocer sobre la contribución de los factores y motivación del trabajador.

Con esto se demuestra la hipótesis de que al evaluar el desempeño de los trabajadores y asignarles funciones de acuerdo a la capacidad resultante, esto repercute positivamente en la calidad del servicio que otorga esta Dependencia.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer tú opinión, necesidades o problemas que tienes en tú área de trabajo, para poder conocer las condiciones laborales que prevalecen en la Dirección de Recursos Financieros y Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

ENCUESTA No. 1

MANDOS MEDIOS

EDAD: _____ SEXO: _____ ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

ÁREA: _____

PREGUNTAS

1.-¿Se informa adecuadamente a los empleados de las políticas, funciones y objetivos que se deben cumplir en el departamento a su cargo?

SI () NO () Por qué: _____

2.-¿Explica en forma amplia sobre las funciones, actividades y objetivos que deben cumplir sus empleados en su trabajo?

SI () NO () Por qué: _____

3.-¿Evalúa el desempeño laboral de los trabajadores?

SI () NO () Por qué: _____

4.-¿Con qué frecuencia se hace esta evaluación

semanal	quincenal	mensual	trimestral
semestral	eventualmente		nunca

5 .-¿Qué tipo de actitud tiene su personal en relación al trabajo que desempeña?

() No le gusta () Le gusta () Le es indiferente

6 .-¿Cuál de los siguientes conceptos utiliza para intercambiar información con su personal?

- () Realiza el intercambio de información con su personal.
- () Realiza el intercambio de información sin importar el costo ni el tiempo, con el fin de establecer el entendimiento con su personal.

7 .-¿Existe un equipo de trabajo dentro de su departamento?

SI () NO () Por qué: _____

8 .-¿ Realiza reuniones de trabajo ?

SI () NO () Por qué: _____

9 .-¿ Con qué frecuencia las realiza?

semanal	quincenal	mensual	trimestral
semestral	eventualmente		nunca

10 .-¿Qué temas se tratan ?

11 .-¿Las relaciones de trabajo y personales que existen entre usted y sus superiores, son?

() Excelentes () Regulares
() Buenas () Malas

12.- ¿Considera usted que las relaciones con su personal, son:?

- Excelentes Regulares
 Buenas Malas

13.- ¿Qué elementos le impiden comunicarse con su personal?

- Ruido Rumores Distancia Actitud del personal
 Significado de las palabras Carácter de la persona Grado de autoridad

Otros: _____

14.- ¿De qué forma afecta la falta de comunicación con su personal?

- Resistencia al trabajo Creación de conflictos
 Ineficiencia en el trabajo Actitud negativa
 Inconformismo Resistencia al cambio

Otros _____

15.- ¿Cuáles de los siguientes elementos son ineficientes en el área de trabajo de su personal?

- El abastecimiento oportuno de tecnología y equipo, necesario para la realización del trabajo.
 Tiempo reducido para entrega de información.
 Limpieza en el área de trabajo.
 Distribución adecuada del mobiliario y equipo de trabajo.
 Ventilación en el área de trabajo.

Otros: _____

16.-¿Cuáles de los siguientes factores utiliza como estímulo por el buen desempeño del personal?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Capacitación en el trabajo | <input type="checkbox"/> Participación en la toma de decisiones |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento en su trabajo | <input type="checkbox"/> Ascenso en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabajo agradable | <input type="checkbox"/> Otorgamiento de compensación |

Otro: _____

17.- ¿Aplica estos incentivos para cualquiera de sus empleados?

SI () NO () Por qué: _____

18.-¿Para usted qué significa calidad?

19.-¿Cree medir en forma adecuada la calidad de su personal?

SI () NO () Por qué: _____

20.-¿Según el grado de importancia enumere del 1 al 9 los elementos que toma en cuenta para medir la calidad de sus empleados?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cantidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> Puntualidad en la entrega de informes |
| <input type="checkbox"/> Asistencia | <input type="checkbox"/> Calidad en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Cumplimiento de funciones | <input type="checkbox"/> Iniciativa |
| <input type="checkbox"/> Comportamiento | <input type="checkbox"/> Capacidad |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer tu opinión, necesidades o problemas que tienes en tu área de trabajo, para poder conocer las condiciones laborales que prevalecen en la Dirección de Recursos Financieros y Humanos de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

ENCUESTA No. 2

TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

EDAD: _____ SEXO: _____ ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

ÁREA: _____

PREGUNTAS

1.-¿Conoce usted los lineamientos, funciones y objetivos del departamento al que pertenece?

SI () NO () Por qué: _____

2.-¿Conoce las políticas, objetivos, funciones y actividades, que debe cumplir para realizar su trabajo?

SI () NO () Por qué: _____

3.-¿Considera usted que su trabajo es evaluado correctamente?

SI () NO () Por qué: _____

4.-¿Con qué frecuencia se les realiza una evaluación del desempeño?

semanal	quincenal	mensual	trimestral
semestral	eventualmente		nunca

5 .-¿El trabajo que usted desempeña dentro del departamento?

() Le gusta () No le gusta () Le es indiferente

Por qué: _____

6 .-¿Se siente identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y departamento?

SI () NO () Por qué: _____

7 .-¿En su departamento existe un equipo de trabajo?

SI () NO () Por qué: _____

8 .-¿Se realizan reuniones de trabajo dentro de su departamento?

SI () NO () Por qué: _____

9 .-¿Qué temas se tratan en estas reuniones?

10 .-¿El trato que usted recibe de su jefe es:?

() Agradable () Cortes () Indiferente
() Déspota () Desagradable

Otros: _____

11 .- ¿Las relaciones de trabajo que existen entre usted y su jefe son:?

() Excelentes () Regulares
() Buenas () Malas

12 .-¿Las relaciones laborales y personales que existen con sus compañeros de trabajo son:?

- Excelentes Regulares
 Buenas Malas

13 .-¿Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son:?

- Adecuadas Regulares Pésimas

14 .-¿De las prestaciones que percibe cuáles le agradan y le hacen mejorar su desempeño laboral?

15 .-¿De los siguientes factores cuáles le motivan más?

- Seguridad en el empleo Ambiente laboral
 Sueldo Un mejor puesto
 Vacaciones Reconocimiento en el trabajo
 Estimulos Prestaciones
 Capacitación

Otros: _____

16 .-¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar dentro del trabajo?

SI () NO () Por que: _____

17 .-¿ Qué significa para usted la palabra calidad?

18 .-¿Cuál de los siguientes factores se toman en cuenta para medir la calidad de su trabajo?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cantidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> Puntualidad en la entrega de informes |
| <input type="checkbox"/> Resultados | <input type="checkbox"/> Por emergencias de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Cumplimiento de funciones | <input type="checkbox"/> Obediencia |
| <input type="checkbox"/> Comportamiento | <input type="checkbox"/> Asistencia |

19 .-¿La evaluación que se realiza para medir su calidad es adecuada?

SI () NO () Por qué: _____

20 .-¿Bajo qué condiciones aceptaría más responsabilidad y desempeño en su trabajo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Apreciaríamos su ayuda en decirnos cómo podemos mejorar los servicios de nuestras oficinas. Por favor responda las siguientes 10 preguntas usando la escala de 5 puntos descrita a continuación.

1	2	3	4	5
Mucho menor de lo esperado	Menos de lo esperado	Como lo esperaba	Mas de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba

1. El arreglo del personal que me atendió fue...
2. La información que recibí fue...
3. La rapidez del tramite que realice fue...
4. El cuidado demostrado por el personal que me atendió fue...
5. La facilidad con que encontré la oficina que buscaba fue...
6. La atención a mi trámite fue...
7. La cortesía de los empleados por el que fui atendido fue...
8. La cooperación del personal fue...
9. La rapidez con que contestaron mis preguntas fue...
10. El trato que recibí del personal fue...

Si hay otro comentario que le gustaría hacer, o si hubo algo que usted quisiera que supiéramos, escríbalo en el espacio de abajo. Por favor díganos también (si se dio el caso) el nombre del empleado que le dio un servicio excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo. Sus comentarios serán mantenidos estrictamente confidenciales.

Nombre: (opcional) _____

Dirección: _____

Ciudad: _____ Estado: _____ Código Postal _____

Teléfono: _____

Fecha: _____

MUCHAS GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE
PROPORCIONAMOS.

Marca con una ✓ la opción que consideres que es la indicada para conocer las situaciones laborales que prevalecen en tu área.

TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

EDAD: _____ SEXO: _____ ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

ÁREA: _____

Factores de evaluación del desempeño		Si (+)	No (-)
1.	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
2.	¿Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?		
3.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
4.	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
5.	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
6.	¿Su trabajo exige más grados de escolaridad?		
7.	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
8.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
9.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
10.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
11.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo el orden?		
12.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
13.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
14.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
15.	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		

CONCLUSIÓN

Actualmente las dependencias públicas (no lucrativas), se olvidan de otorgar un buen servicio a los usuarios o clientes, que es toda la ciudadanía, esto se agudiza cada vez más y todos los ciudadanos están cada vez más inconformes, el análisis de este trabajo se realiza en una dependencia y en un área en específico, pero se otorga con la finalidad de que sea aplicado en todas las áreas de cada una de estas dependencias.

Se debe estar consciente que en este tipo de dependencias lo que no ayuda para que se realicen evaluaciones periódicamente, es el continuo cambio de jefes, que sufren los empleados de dichas entidades.

Con esta investigación podemos apreciar que tan importante es la comunicación, la evaluación y los estímulos que se otorguen como recompensa del desempeño efectuado, si se aplican correctamente se mejoran muchos aspectos en los empleados, por ejemplo: la disponibilidad, la calidad, el comportamiento de estos dentro de la organización.

En la manera de llevar a cabo una evaluación del desempeño, existen diversos métodos, por lo que es recomendable analizar primero el área o departamento al que se va a aplicar la evaluación y realizar el más adecuado, no es bueno enfocarse solo a un modelo, ya que existen una amplia gama de modelos y técnicas aplicables de acuerdo a las necesidades de cada organización.

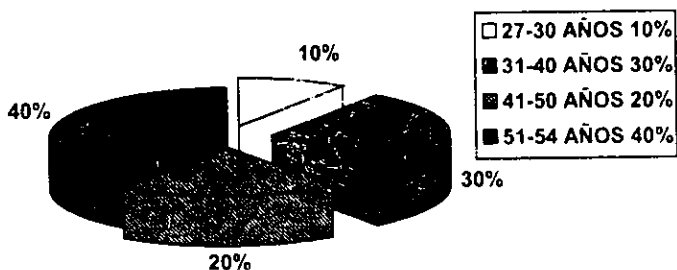
Es recomendable que las realice una persona ajena a la organización, para evitar que se deje influir por algún aspecto de esta, también es conveniente por el análisis que se hace de las evaluaciones, si las realiza una persona ajena esta verá con más veracidad las fallas o inconsistencias que existan en la organización, sin ser influida o manipulada al otorgar los resultados.

La calidad se mejorará en función del compromiso que exista del trabajador con la dependencia.

ANEXO 1

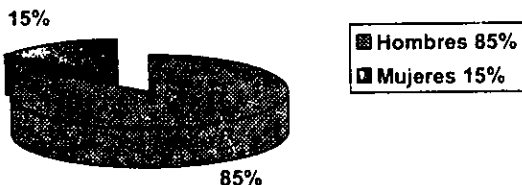
Resultados de los mandos medios.

EDADES



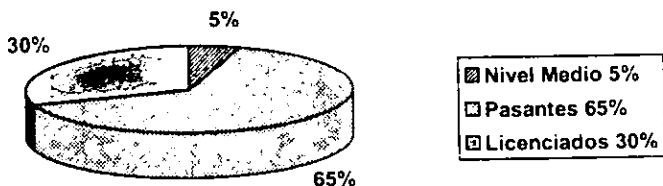
La fuerza de trabajo se encuentra mayormente en personal de edad madura.

SEXO



La mayoría de Mandos Medios que cuenta con personal a su cargo es de sexo masculino

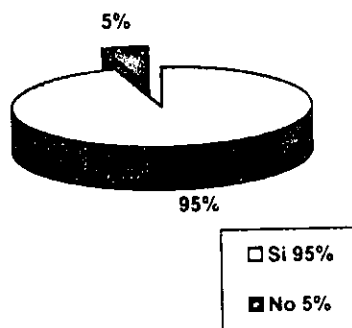
ESCOLARIDAD



Un porcentaje elevado se encuentra en el personal que terminó su carrera pero no se ha titulado.

Pregunta Número 1

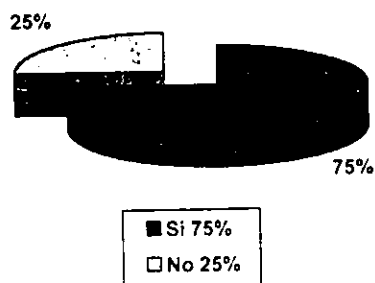
¿Se informa adecuadamente a los empleados de las políticas, funciones y objetivos que se deben cumplir en el departamento a su cargo?



Casi la totalidad de los jefes informan a sus trabajadores de las políticas, funciones y objetivos del Departamento a su cargo, argumentando que es muy importante que sean de su conocimiento, con el fin de obtener un mismo curso de acción en el trabajo.

Pregunta Número 2

¿Explica en forma amplia sobre las funciones, actividades y objetivos, que deben cumplir sus empleados en su trabajo?

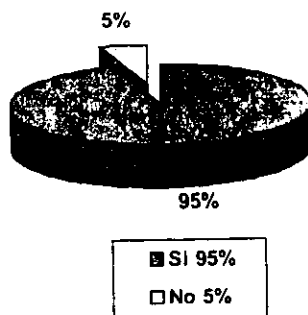


También consideran la mayoría de los jefes que es fundamental informar ampliamente a los trabajadores de las funciones, objetivos, actividades etc.;

con el propósito de que cumplan en forma eficiente con sus labores y no existan errores ni contratiempos.

Pregunta Número 3

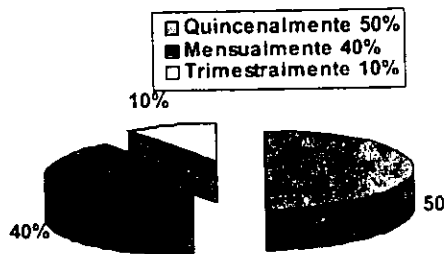
¿Evalúa el desempeño laboral de los trabajadores?



Casi la totalidad de los jefes dice evaluar el desempeño de sus trabajadores para mejorar su sistema de trabajo, argumentando que son ellos quienes mejor conocen su trabajo y quienes pueden dar soluciones a los problemas y deficiencias que se presentan en sus labores.

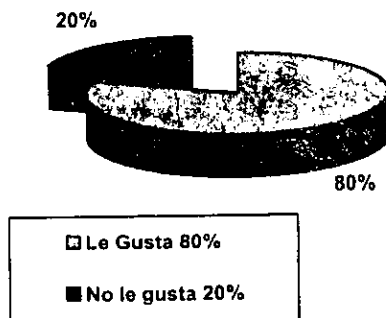
Pregunta Número 4

¿Con qué frecuencia se hace esta evaluación?



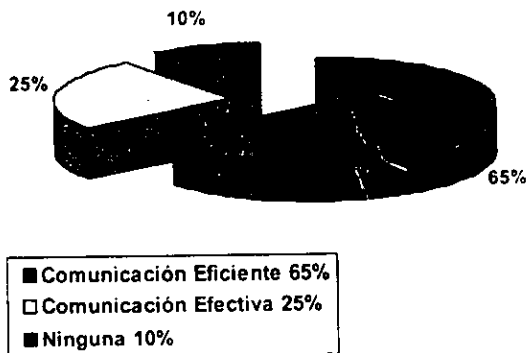
Pregunta Número 5

¿Qué tipo de actitud tiene su personal en relación al trabajo que desempeña?



Pregunta Número 6

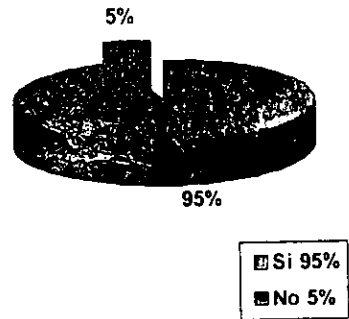
¿Cuál de los siguientes conceptos utiliza para intercambiar información con su personal?



Los jefes establecen en su mayoría una comunicación eficiente más que efectiva con sus trabajadores, no importando el tiempo ni el costo con el fin de establecer el entendimiento deseado con sus subordinados.

Pregunta Número 7

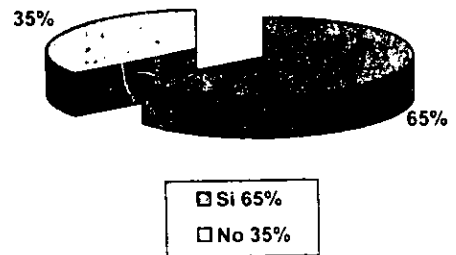
¿Existe un equipo de trabajo dentro de su departamento?



La gran mayoría de los jefes mencionan la existencia del trabajo en equipo en su área de trabajo.

Pregunta Número 8

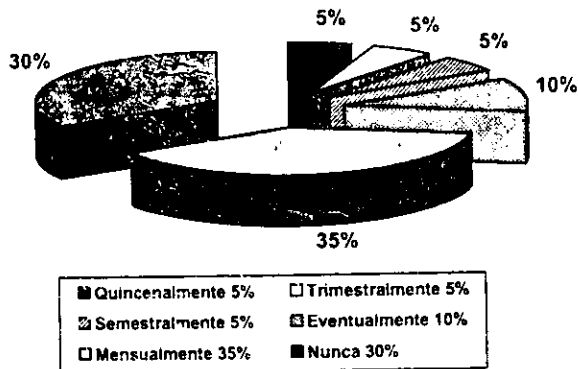
¿Realiza reuniones de trabajo?



El grupo mayoritario si realiza reuniones de trabajo, la otra parte argumenta que no tiene tiempo para estas reuniones. debido a la presión que tiene para la entrega de trabajos que le solicita su superior.

pregunta Número 9

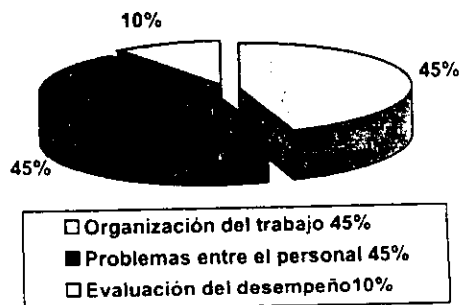
¿Con qué frecuencia las realiza?



Del porcentaje de jefes que si realizan reuniones de trabajo, un 50% lo hace constantemente y el otro 20% lo hace en lapsos de tiempo muy distantes, por lo tanto resulta inadecuado, lo cual provoca que las reuniones no cumplan satisfactoriamente con su propósito, el cual es la comunicación para prevenir problemas o buscar soluciones.

Pregunta Número 10

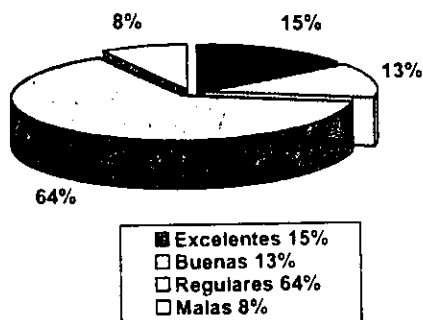
¿Qué temas se tratan?



Las reuniones de trabajo son un factor utilizado para corregir errores, evalúan resultados, establecen objetivos, organizan el trabajo, solucionan problemas y deficiencias laborales.

Pregunta Número 11

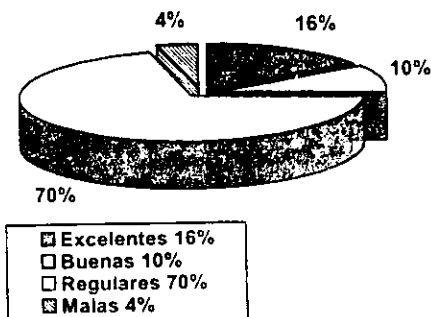
¿Las relaciones de trabajo y personales que existen entre usted y sus superiores, son?



Las relaciones de los jefes con sus superiores son regulares, lo que hace suponer que no tienen el respaldo suficiente para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos del departamento.

Pregunta Número 12

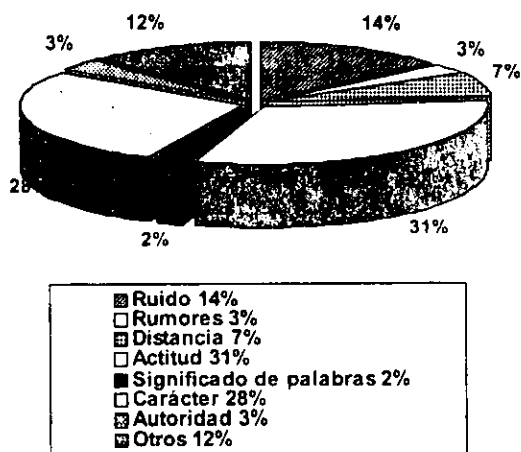
¿Considera usted que las relaciones con su personal son?:



Las relaciones interpersonales entre el jefe y el trabajador no son las adecuadas, pero se prestan para crear un ambiente de trabajo agradable.

Pregunta Número 13

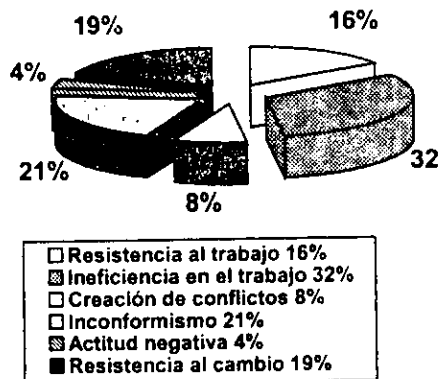
¿Qué elementos le impiden comunicarse con su personal?



La actitud del trabajador es el principal obstáculo para establecer una adecuada comunicación en las relaciones laborales seguido por el carácter y los factores físicos que se presentan en los lugares de trabajo, como son: el ruido y la distancia. El rumor obtiene un porcentaje menor que no afecta tanto al establecimiento del entendimiento entre el jefe y el trabajador.

Pregunta Número 14

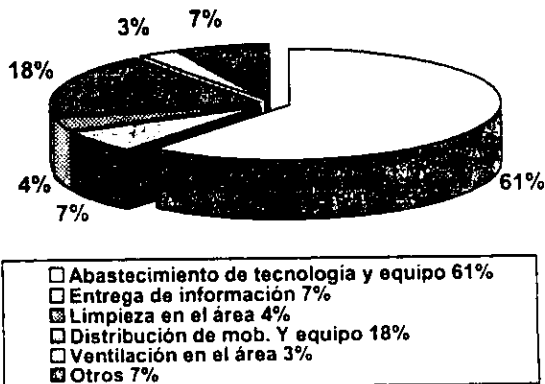
¿De que forma afecta la falta de comunicación con su personal?



Al existir un elevado índice de barreras de comunicación en las relaciones laborales, es lógico pensar que repercute esencialmente en el trabajo, haciéndolo ineficiente e improductivo, a consecuencia de la actitud de inconformismo y apatía que puede presentar el trabajador.

Pregunta Número 15

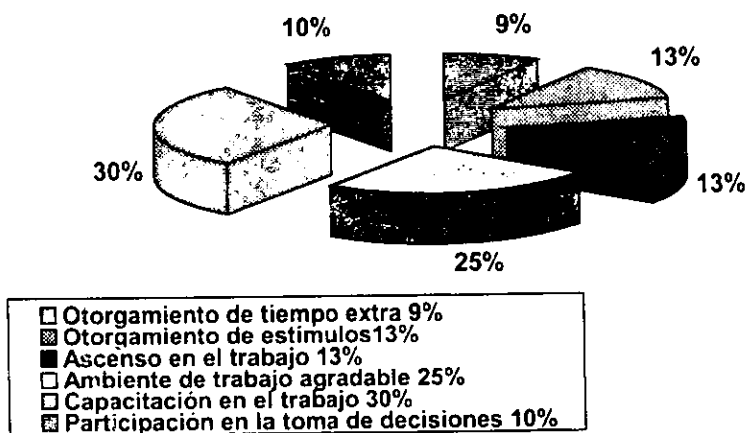
¿Cuáles de los siguientes elementos son ineficientes en el área de trabajo de su personal?



El factor que se considera más ineficiente para lograr una mejor calidad en el trabajo a desarrollar, es la falta de abastecimiento de tecnología y equipo, posteriormente se contemplan aspectos físicos como es la mala distribución de mobiliario en lugares de trabajo.

Pregunta Número 16

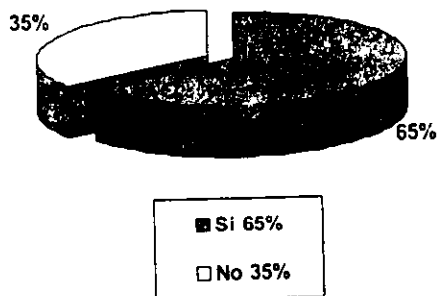
¿Cuáles de los siguientes factores utiliza como estímulo para el buen desempeño laboral del personal?



Los medios motivacionales más utilizados por los jefes para influir en la conducta de sus empleados y encaminarlos hacia la productividad son los psicológicos, quedando en segundo término los medios financieros.

Pregunta Número 17

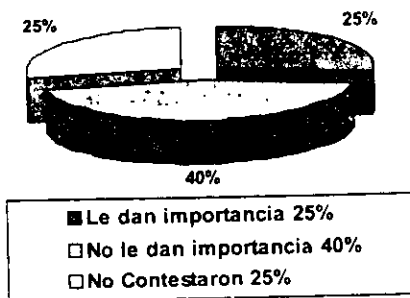
¿Aplica estos incentivos para cualquiera de sus empleados?



La mayoría de los jefes dicen emplean el mismo incentivo para los empleados, sin preferencias, siempre y cuando sea remunerado al trabajo desempeñado.

Pregunta Número 18

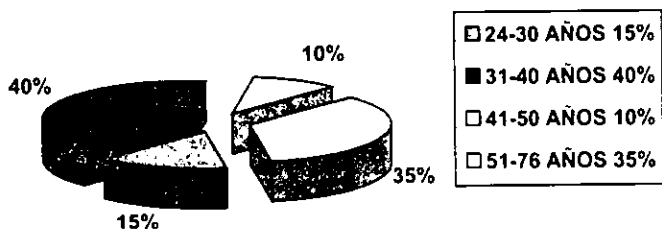
¿Para usted qué significa calidad?



Existe un porcentaje equivalente los jefes que no le dieron importancia al significado de calidad con aquellos que contestaron correctamente, ya que muchos de los conceptos no están totalmente considerados, tal parece que solamente tiene una remota idea de lo que significa esta palabra.

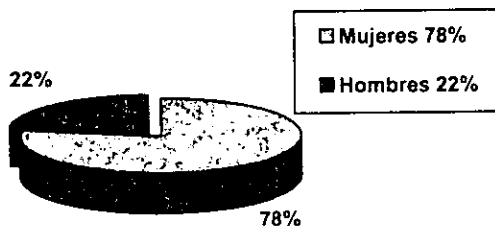
Resultados de los trabajadores administrativos.

EDADES



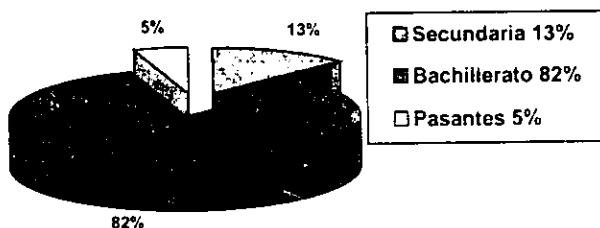
La fuerza de trabajo se ubica en personal que en promedio tienen 35-36 años

SEXO



Al contrario que en los mandos medios, la mayoría del personal administrativo es de sexo femenino.

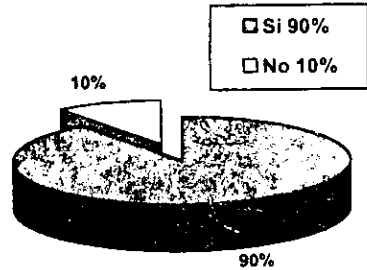
ESCOLARIDAD



La gran mayoría del personal administrativo cuenta con estudios de nivel medio superior

Pregunta Número 19

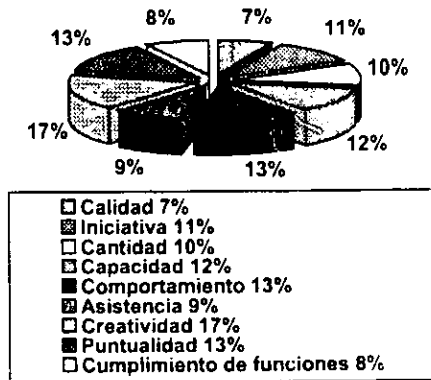
¿Cree medir en forma adecuada la calidad de su personal?



La mayoría de los jefes cree medir en forma adecuada el desempeño laboral del personal, pero aceptan que el trabajo no se resuelve con la rapidez esperada.

Pregunta Número 20

¿Según el grado de importancia, enumere de la 1 al 9 los elementos que toma en cuenta para medir la calidad de sus empleados?

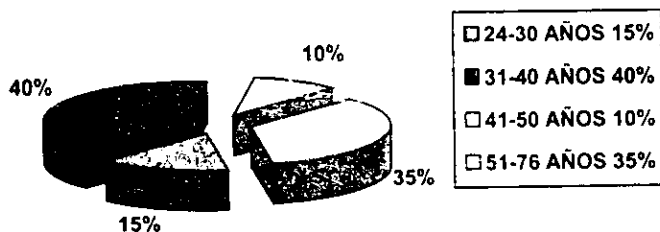


Los factores que más se toman en consideración para evaluar al trabajador son aquellos de índole cuantitativo, quedando en segundo lugar el factor cualitativo de los trabajadores, el cual no es tomado muy en cuenta en la evaluación.

ANEXO 2

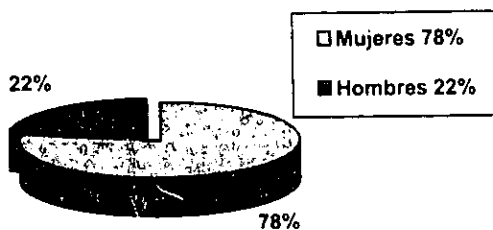
Resultados de los trabajadores administrativos.

EDADES



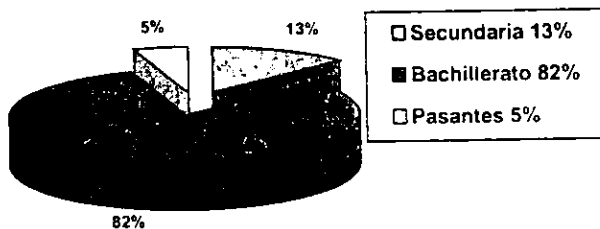
La fuerza de trabajo se ubica en personal que en promedio tienen 35-36 años

SEXO



Al contrario que en los mandos medios, la mayoría del personal administrativo es de sexo femenino.

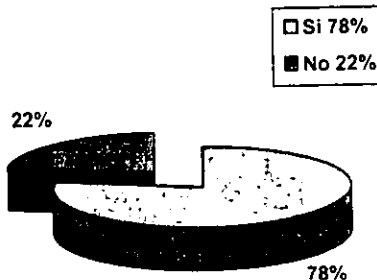
ESCOLARIDAD



La gran mayoría del personal administrativo cuenta con estudios de nivel medio superior

Pregunta Número 1

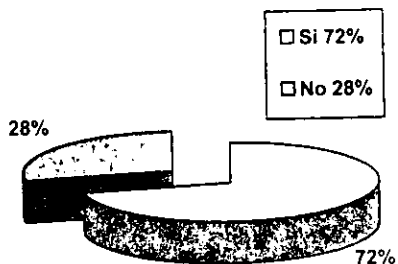
¿Conoce usted los lineamientos, funciones y objetivos del departamento al que pertenece?



La mayoría de los trabajadores Administrativos conoce los lineamientos, funciones y objetivos que se deben cumplir dentro del departamento al que están adscritos. Este conocimiento fue adquirido a través de la experiencia en su trabajo y no por la información proporcionada por su jefe; toda vez que desconocen los manuales de Organización y métodos Administrativos.

Pregunta Número 2

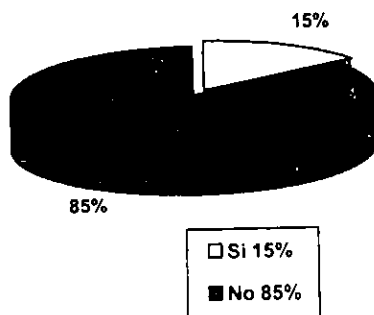
¿Conoce las políticas, objetivos, funciones y actividades, que debe cumplir para realizar su trabajo?



Con esto se confirma que los trabajadores conocen su trabajo por la experiencia y no por la comunicación que dicen tener la mayoría de los jefes con sus empleados respectivamente.

Pregunta Número 3

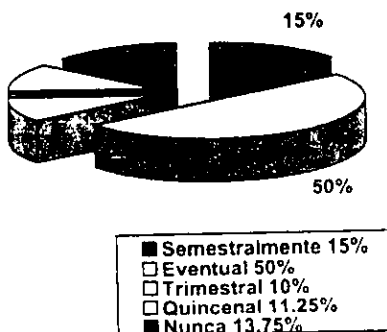
¿Evalúa el desempeño laboral de los trabajadores?



La mayoría de los trabajadores argumentan que sus jefes no evalúan el desempeño mostrado en el trabajo.

Pregunta Número 4

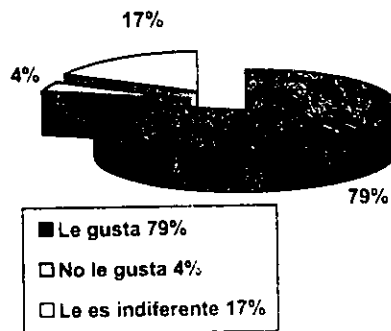
¿Con qué frecuencia se les realiza una evaluación del desempeño?



Los trabajadores argumentan que la evaluación que se les realiza se hace de forma eventual , casi cada año, es por esto que ellos no ponen interés en el trabajo que realizan.

Pregunta Número 5

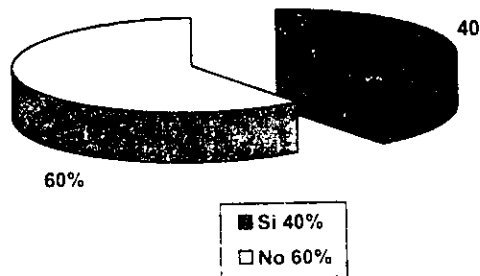
¿El trabajo que usted desempeña dentro del departamento:?



Se pone de manifiesto el gusto por el trabajo por parte de los trabajadores, ya que así también, lo mencionan sus Jefes en el cuestionario anterior, por lo tanto, existirá un tipo de comportamiento adecuado a esta actitud que se presenta.

Pregunta Número 6

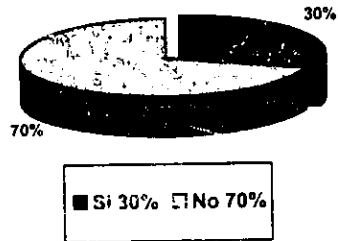
¿Se siente identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y departamento?



No existe un conocimiento de los objetivos del departamento, y el personal no sabe si se estén cumpliendo adecuadamente con ellos, esto los aparta de la identificación y el compromiso que puedan tener con la unidad administrativa.

Pregunta Número 7

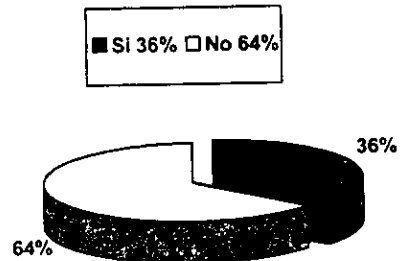
¿En su departamento existe un equipo de trabajo?



El personal administrativo argumenta que los jefes no han dejado que se integre un equipo de trabajo, ya que los mismos jefes generan en los empleados la competencia y el individualismo.

Pregunta Número 8

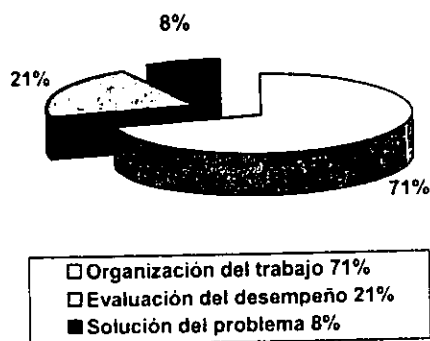
¿Se realizan reuniones de trabajo dentro de su departamento?



Una mayor parte de los trabajadores afirman que no existen reuniones de trabajo en el departamento al cual pertenecen. Dicen desconocer el motivo por el cual no se realizan.

Pregunta Número 9

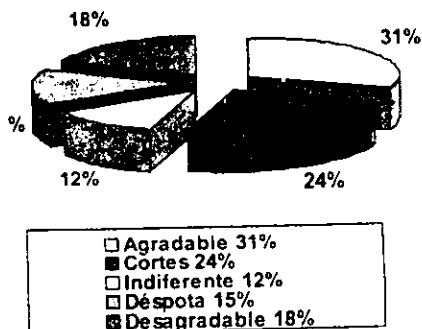
¿Que temas se tratan en estas reuniones?



Cuando se realizan reuniones de trabajo, se tratan principalmente temas de organización del trabajo, así como la búsqueda a soluciones de problemas o ineficiencias laborales.

Pregunta Número 10

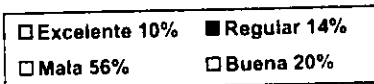
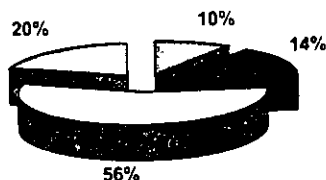
¿El trato que usted recibe de su jefe es?



El trato que reciben los trabajadores por parte de sus jefes no es adecuado, sin embargo el trabajador busca un ambiente, donde pueda desarrollar sus actividades.

Pregunta Número 11

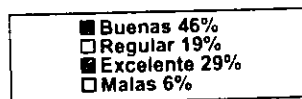
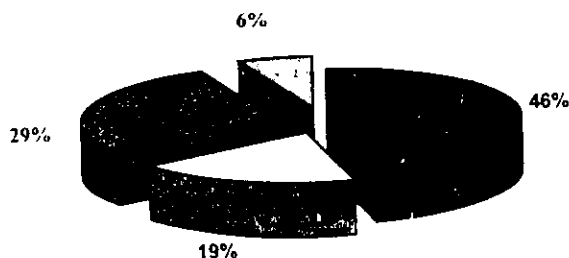
¿Las relaciones de trabajo que existen entre usted y su jefe son:?



La comunicación que existe entre el Jefe y el trabajador, no es la adecuada para incrementar la calidad en el trabajo. La tendencia a que la comunicación sea regular propicia una diferencia en las relaciones laborales que impiden el desarrollo eficiente de las funciones.

Pregunta Número 12

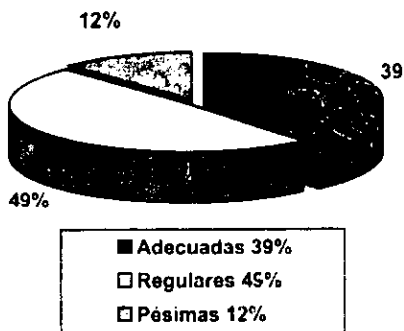
¿Las relaciones laborales y personales que existen con sus compañeros de trabajo son: ?



Las relaciones laborales entre trabajadores son buenas, lo que hace suponer la existencia de un ambiente de trabajo adecuado y una disminución de conflictos. Con lo cual se establece que existen mejores relaciones laborales entre los compañeros de trabajo que con su jefe.

Pregunta Número 13

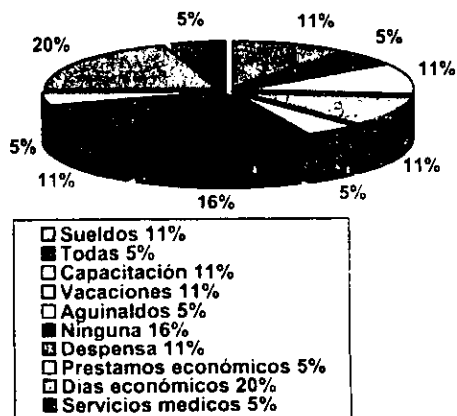
¿Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son:?



Las condiciones físicas de las áreas de trabajo son regulares. Se mencionaron factores como falta de mobiliario y equipo (computadoras). Ante estas condiciones de trabajo es lógico que impide el desarrollo eficiente de las labores.

Pregunta Número 14

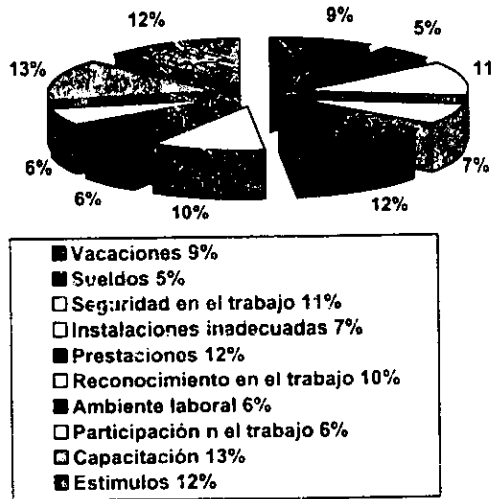
¿De las prestaciones que percibe cuales le hacen mejorar su desempeño laboral?



Aquí se refleja la grave situación económica que atraviesan los trabajadores de la Secretaría de Transportes y Vialidad al preferir todas aquellas prestaciones que les reditúan un ingreso adicional o les eviten un gasto indispensable.

Pregunta Número 15

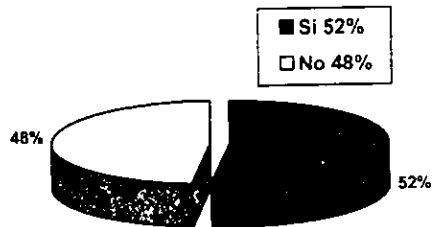
¿De los siguientes factores cuáles le motivan a un mejor desempeño laboral?



Los factores más importantes para los trabajadores son los monetarios, en cualquiera de sus diferentes formas son: ascenso, estímulos, capacitación, sueldos, etc.; seguidos de la motivación psicológica.

Pregunta Número 16

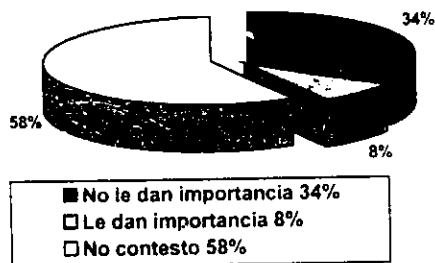
¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar dentro del trabajo?



Un poco más de la mitad de los trabajadores opinan que los Jefes si se interesan por su bienestar dentro de su centro laboral y los restantes opinan todo lo contrario, indicando que todavía existen serios problemas en las áreas laborales, ya que no se les proporciona en algunas ocasiones lo necesario para poder desempeñar sus actividades con eficiencia.

Pregunta Número 17

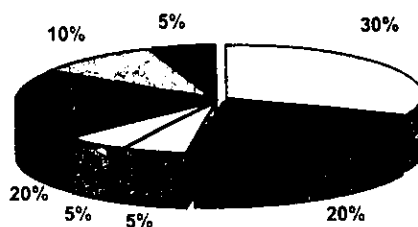
¿Qué significa para usted la palabra calidad?



Para la mayoría de los trabajadores la palabra calidad significa explotación. Es muy importante partir de esta base, para poder entender el porque de la ineficiencia en el trabajo, cuando estos no conocen en forma exacta el significado de esta palabra.

Pregunta Número 18

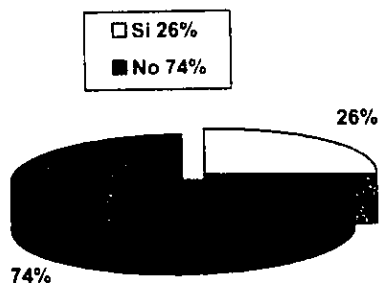
¿Cuáles de los siguientes factores se toman en cuenta para medir la calidad de su trabajo?



- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Cantidad de trabajo 30% |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Resultados 20% |
| <input type="checkbox"/> | Cumplimiento de funciones 5% |
| <input type="checkbox"/> | Comportamiento 5% |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Puntualidad en la entrega de informes 20% |
| <input type="checkbox"/> | Obediencia 10% |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Asistencia 5% |

Pregunta Número 19

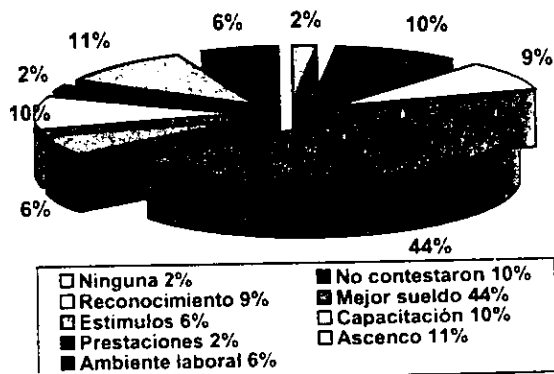
¿La evaluación que se realiza para medir su calidad es adecuada?



Existe un grave problema en la evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que estos argumentan que no se realiza correctamente, porque existen factores muy importantes que no se toman en cuenta ya que se aplica un criterio objetivo y no subjetivo. Comúnmente el Jefe se basa en preferidos y no en la medición del desempeño.

Pregunta Número 20

¿Bajo que condiciones aceptaría más responsabilidad y desempeño en su trabajo?

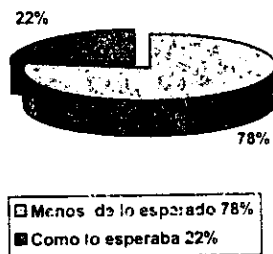


ANEXO 3

Resultados de la 1ra. encuesta de calidad.

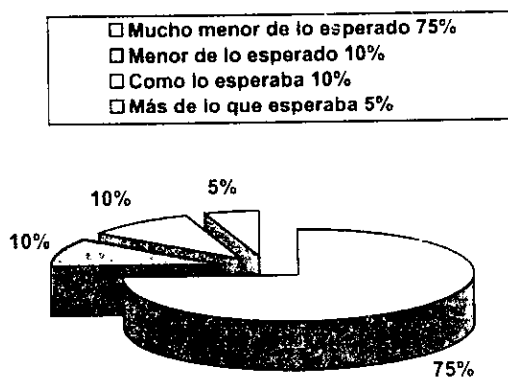
Pregunta Número 1

El arreglo del personal que me atendió fue....



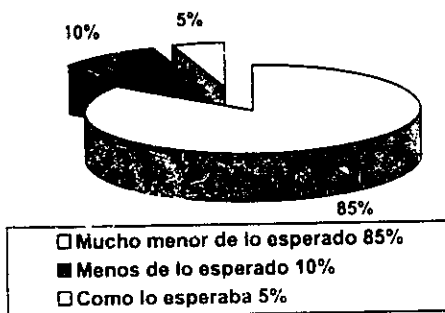
Pregunta Número 2

La información que recibí fue....



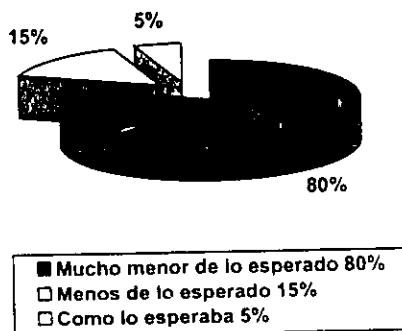
Pregunta Número 3

La rapidez del trámite que realice fue...



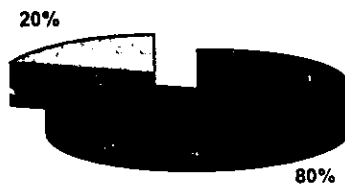
Pregunta Número 4

El cuidado demostrado por el personal que me atendió fue...



Pregunta Número 5

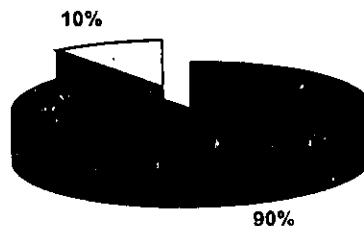
La facilidad con que encontré la oficina que buscaba fue.....



■ Como lo esperaba 80%
□ Más de lo que esperaba 20%

Pregunta Número 6

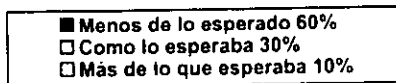
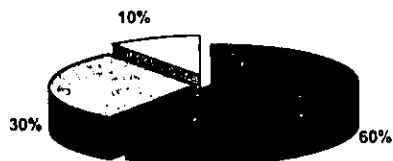
La atención a mi trámite fue....



■ Mucho menor de lo esperado 90%
□ Menos de lo esperado 10%

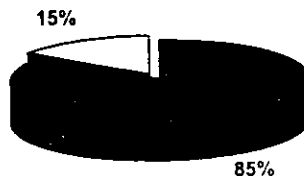
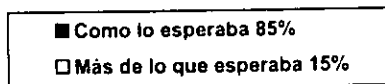
Pregunta Número 7

La cortesía de los empleados por el que fui atendido fue....



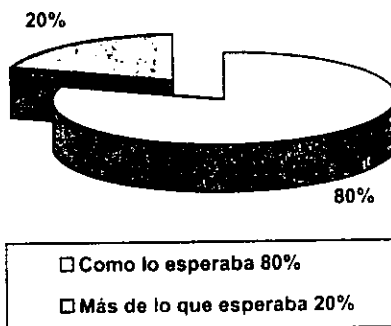
Pregunta Número 8

La cooperación del personal fue...



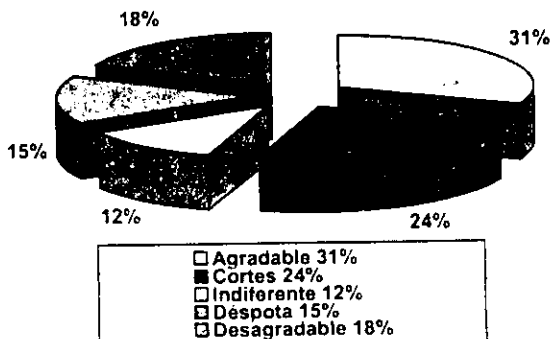
Pregunta Número 9

La rapidez con que contestaron mis preguntas fue...



Pregunta Número 10

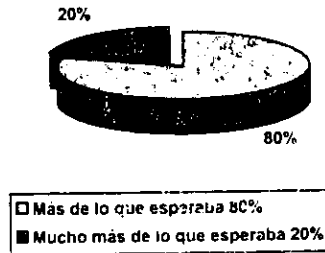
El trato que recibí del personal fue....



Resultados de la 2da. encuesta de calidad.

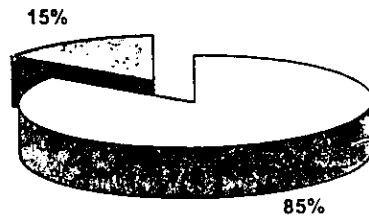
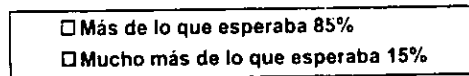
Pregunta Número 1

El arreglo del personal que me atendió fue....



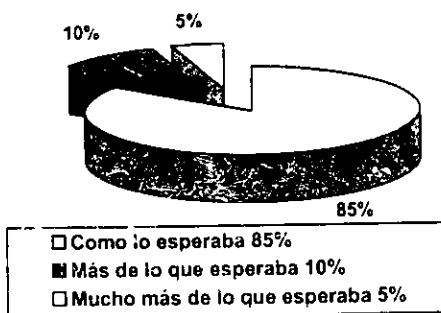
Pregunta Número 2

La información que recibí fue....



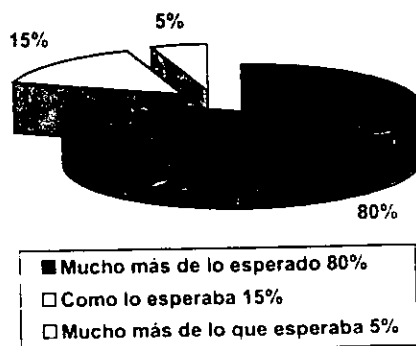
Pregunta Número 3

La rapidez del trámite que realice fue...



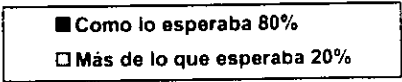
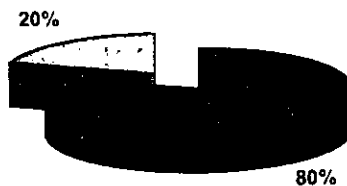
Pregunta Número 4

El cuidado demostrado por el personal que me atendió fue...



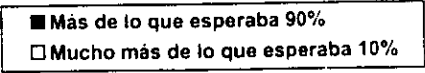
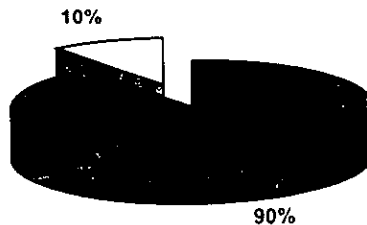
Pregunta Número 5

La facilidad con que encontré la oficina que buscaba fue.....



Pregunta Número 6

La atención a mi trámite fue....



Pregunta Número 7

La cortesía de los empleados por el que fui atendido fue....

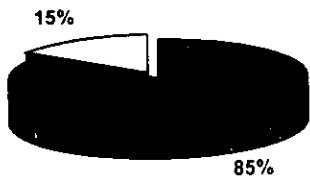


- Como lo esperaba 60%
- Más de lo que esperaba 25%
- Mucho más de lo que esperaba 15%

Pregunta Número 8

La cooperación del personal fue...

- Como lo esperaba 85%
- Más de lo que esperaba 15%



Bibliografía.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia. Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1999.

B. WERTHER JR, William / KEITH Davis, Dirección de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1998.

BAENA, Guillermina / Montero, Sergio Tesis en 30 días, Editores Mexicanos Unidos, México. 2000.

BLANCHARD, Ken, Empowerment. Grupo Editorial Norma. México 1997.

C. CAMP, Robert, Benchmarking, Editorial Panorama, México, 1993.

COLUNGA Dávila, Carlos, La calidad en el servicio, Editorial Panorama, México, 1995.

CONDE Hernández, Raúl, El papel del sector público: eficacia organizacional y contexto económico, Revista de Contaduría y Administración, Número 178, Julio – Septiembre de 1995, Facultad de Contaduría y Administración – UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2000.

DAVIS Keith, / W NEWSTROM Jhon, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc. Graw Hill. México, 1995.

DENIS, Walker, El cliente es lo primero, Editorial Díaz de Santos Madrid, España, 1997.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, México, 1991.

F. GERSON, Richard, Como medir la Satisfacción del Cliente, Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V. México, 1999.

GALICIA, Osuna David, Bases conceptuales que posibilitan el cambio en la forma de administrar una organización, Revista de Contaduría y Administración, Número 187, Octubre – Diciembre de 1997, Facultad de Contaduría y Administración - UNAM

HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana. México, 1997.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto / FERNANDEZ, Collado Carlos, Metodología de la Investigación, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1999.

HOPSON, Barry, 12 pasos para obtener el éxito brindando servicio, Editorial Machi. Buenos Aires. 1996.

JEFFREY, Pfeffer, Organizaciones y Teoría de las Organizaciones, Fondo de Cultura Económica. México, 1992.

KARL, Albrecht/ Lawrence J. Bradford, La excelencia en el servicio, Fondo Editorial Legis. Bogota Colombia, 1992.

KOONTZ, Harold, Elementos de Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México 1997.

L. GIBSÓN, James/ M. IVANCEVICH, Jhon/ H. DONNELLYJR, James, Las Organizaciones, Editorial Mc. Graw Hill. México, 1996

MÜLLER de la Lama, Enrique, Cultura de Calidad de Servicio, Editorial Trillas, México 1999.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquin, Administración Moderna de Personal 2, Editorial Ecasa. México. 1993.

SHERMAN/BOHLANDER/SNELL, Administración de Recursos Humanos, Editorial Thomson. México, 1999.

STRAUSS/SAYLES, Personal, Problemas Humanos de la Administración, Editorial Prentice Hall. México, 1981

W.J.,Roddin, Efectividad Organizacional Gerencial, Editorial Diana, México 1998.