

29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACALA

**EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE
AUTOPARTES**

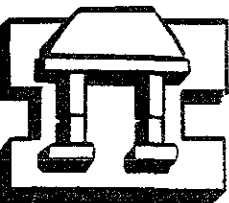
**REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE.
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
FRANCISCO JAVIER BRAVO DELGADO**

29/10/01

MTRA PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU

LIC JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LIC. MARGARITA CHAVEZ BECERRA



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*Quien no aprecia a su maestro,
y no ama ser útil,
se halla confuso en su saber.*

TAO TE KING (Lao Tse)

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, hermanos, esposa, hija, sobrinos, amigos y maestros quienes al haber estado conmigo en algún momento en las diferentes etapas de mi vida, he recibido la oportunidad de aprender de ellos.

¡GRACIAS!

INDICE

Resumen

Introducción.....	I
1.-La evaluación del desempeño: una herramienta para evaluar la conducta laboral.....	1
1.1.-El psicólogo y su participación en el área de recursos humanos.....	3
1.2.-La descripción de puesto en la selección, capacitación y en la evaluación del desempeño.....	12
1.3.-La importancia de la evaluación del desempeño en la administración de los recursos humanos.....	15
1.4.-La evaluación del desempeño ¿motiva o desmotiva al trabajador?.....	27
1.5.-Sistemas de Calidad y la evaluación del desempeño....	36
2.-Antecedentes de la empresa.....	38
2.1.-Organización actual.....	39
2.2.-Función del psicólogo dentro de la organización.....	41
2.2.1.- Propósito general del puesto de coordinación de selección, capacitación y compensación.....	43
2.2.2.- Responsabilidades básicas del puesto de coordinador de selección, capacitación y compensación.....	43
2.2.3.- Naturaleza y alcance del puesto de coordinador de selección, capacitación y compensación.....	44
2.3.- Procedimiento para la elaboración de descripciones de puesto.....	44
2.3.1.- Propósito del procedimiento para la elaboración de descripciones de puesto.....	44
2.3.2.- Alcance.....	45
2.3.3.- Responsabilidades.....	45

2.3.4.- Usos de las descripciones de puestos.....	46
2.3.5.- Definiciones y términos.....	46
2.3.6.- Ejemplo del llenado de una descripción de puesto.....	46
3.- Reestructuración de la evaluación del desempeño en Bujías Champion.....	51
3.1.- Definición del problema.....	51
3.2 Metodología utilizada para identificar el problema.....	52
3.3.- El nuevo procedimiento de evaluación del desempeño	57
3.4.- Nuevos formatos de evaluación del desempeño.....	59
3.5.- Capacitación para el uso de los nuevos formatos y nuevo procedimiento.....	70
3.6.- Seguimiento de la aplicación de los nuevos formatos.....	73
Conclusiones.....	79
Referencias bibliográficas.....	83
Anexos.....	87

RESUMEN

La experiencia de trabajo que se reporta corresponde a una de las actividades que desarrolla el psicólogo dentro de una empresa manufacturera de autopartes, dedicada a la fabricación de bujías automotrices.

El objetivo del reporte de trabajo es presentar la función y responsabilidad que se tuvo en el diseño de un proceso de evaluación del desempeño, desde la identificación de la necesidad de contar con un proceso formal hasta la elaboración de procedimiento y formatos así como la capacitación respectiva.

Asimismo, la presentación del presente reporte de trabajo es una muestra de la aplicación de herramientas metodológicas con las que cuenta el psicólogo y que pueden ser implantadas en el sector laboral y que además le pueden ayudar para la adaptación de otras herramientas y metodologías que *no son propias de su formación profesional*.

Una de las conclusiones que se dan es que un proceso deficiente de evaluación del desempeño puede influir en la motivación del empleado y también se enfatiza el hecho de que dentro del área industrial, el psicólogo todavía puede hacer más aportaciones.

INTRODUCCIÓN

Los diferentes cambios que actualmente suceden en la economía a escala mundial están impactando en las diferentes organizaciones laborales y al estar dentro de una globalización internacional de los mercados, las empresas, tanto las productoras de bienes como de servicios, se están encontrando con nuevos competidores, nuevas empresas que son el resultado de inversión de capital extranjero en el país o fusiones o alianzas estratégicas de pequeñas o grandes empresas.

Las empresas que quieren sobrevivir a estos cambios realizan ajustes necesarios en sus procesos de producción, administración y de servicios con el fin de mantenerse dentro del mercado.

En estos ajustes que hacen las empresas, la administración de los recursos humanos está cobrando mayor importancia porque el valor que tienen los empleados para la buena marcha de la empresa es muy importante, aunque no siempre se reconozca de manera explícita.

Gracias a trabajos interdisciplinarios que se están dando dentro de diferentes empresas, aportaciones e investigaciones de ingenieros, psicólogos, economistas y administradores, se han desarrollado técnicas y sistemas cada vez más modernos en la administración de los recursos humanos o en el último de los casos se está haciendo una revisión de estos sistemas.

Uno de estos sistemas es el de la evaluación del desempeño del personal, con el cual se califica la actuación de un empleado en un puesto específico dentro de un tiempo determinado. La evaluación del desempeño puede ser definida como una interacción entre subordinado y supervisor, que usualmente se realiza en forma de una entrevista periódica, en la cual el desempeño laboral del empleado es evaluado y discutido con el fin de identificar áreas de oportunidad (fortalezas y debilidades) que permitan corregir o mejorar o desarrollar habilidades y/o conocimientos así como aspectos de actitud.

Es decir, la evaluación del desempeño ofrece la oportunidad de identificar y corregir problemas existentes, orientar las acciones necesarias hacia el logro de objetivos específicos o para mejorar el desempeño de los empleados. Pero, la evaluación del desempeño puede tener un profundo efecto

en los niveles de motivación y satisfacción de los empleados, ya sea para bien o para mal.

La evaluación del desempeño provee a los empleados reconocimiento por el esfuerzo de su trabajo. El poder del reconocimiento es importante, porque de hecho el empleado prefiere que se le dé un reconocimiento negativo(en qué está equivocado, qué está descuidando, etc.) a no recibir ninguna información con respecto a su labor.

El que una empresa cuente con un programa de evaluación de desempeño indica a un empleado que la organización está interesada en su conducta laboral y en su desarrollo, lo que puede ayudar a crear una influencia positiva en el empleado hacia su sentido de pertenencia con la empresa.

Entonces, es necesario resaltar la importancia que tiene la evaluación del desempeño sobre la conducta laboral. El objetivo del presente trabajo es mostrar la participación que puede tener el psicólogo en la evaluación del desempeño dentro de una empresa.

Esta participación es importante, pues el resultado de la evaluación del desempeño puede afectar la conducta laboral de un empleado y el psicólogo, con su metodología y conocimientos de la conducta humana, puede desarrollar una función preventiva en este aspecto.

En el primer capítulo del presente trabajo, se hace una revisión histórica de la evaluación del desempeño y de las diferentes formas de realizarla, asimismo se hace mención de la influencia que podría tener esta evaluación en el aspecto motivacional del empleado.

En el capítulo 2, se describe la empresa así como las actividades de las que es responsable el autor del presente reporte.

En el capítulo 3, se muestran las alternativas de acción realizadas por el *que suscribe, con el fin de mejorar la forma de realizar la evaluación del desempeño dentro de la empresa a la que se refiere el presente reporte de trabajo.*

Por último, en la parte de conclusiones se resalta la importancia de la aplicación de los conocimientos del psicólogo en un área que en su mayoría es dominada por administradores de empresas o por ingenieros.

CAPITULO I

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA CONDUCTA LABORAL

En la vida industrial moderna, se está dando mayor importancia al recurso humano en comparación con los recursos materiales y técnicos, es decir se está reconociendo al ser humano como centro medular de toda organización. Lo anterior es debido a que las empresas, al intentar mejorar sus sistemas de trabajo y al buscar ser más productivas o pretender alcanzar algún reconocimiento de calidad, saben que la participación de su personal es importante para lograrlo, porque sin el compromiso, sin el interés y sin una adecuada preparación de los trabajadores, la organización difícilmente podrá alcanzar sus objetivos.

En este aspecto, la administración de los recursos humanos juega un papel importante dentro de toda organización porque tiene como propósito el equilibrar el capital invertido en la empresa con la fuerza de trabajo, con la intención de alcanzar los fines por los que la empresa fue creada (Sánchez, 1993). Así, la administración de los recursos humanos debe ser continua y multifacética, no sólo se debe de ocupar de conseguir a las personas idóneas, sino también en desarrollarlas adecuadamente dentro de la organización (Good, 1992).

Al ser el recurso humano responsable del diseño, control y perfeccionamiento de los recursos materiales y técnicos, lo hace que definitivamente sea un factor importante dentro de cualquier organización (Arias, 1976). De ahí el papel importante que tiene la psicología dentro de las organizaciones laborales.

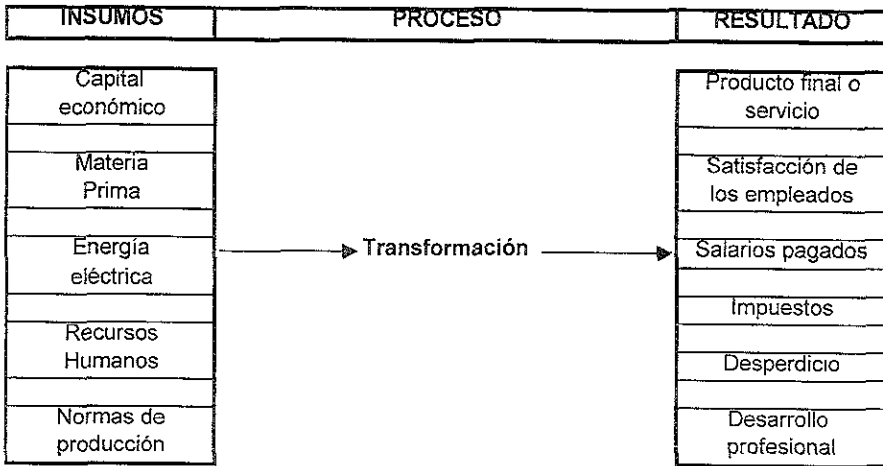
Actualmente la psicología aplicada en la industria también es conocida como psicología organizacional, la cual no sólo se preocupa de analizar la conducta individual dentro de la organización, sino que también se enfoca al estudio del comportamiento de los grupos y subsistemas, todos estrechamente interrelacionados entre sí es decir, también estudia el funcionamiento organizacional en relación con los intercambios continuos que tiene éste con el ambiente que le rodea (Schein, 1982 y Katz y Kahn,1983).

Es importante recordar que una empresa funciona como un sistema abierto, que forma parte de un todo integrado por tres elementos:

- El medio como proveedor de recursos
- La empresa con cada uno de sus procesos y

- El medio nuevamente como receptor de los productos o servicios de la empresa.

Fig.1 La empresa como sistema abierto con entradas, procesos y salidas



Una empresa cuenta con una estructura organizacional propia en la que existen diferentes departamentos que mantienen una cierta relación entre sí, estos departamentos pueden ser contabilidad, producción, ventas, recursos humanos, control de calidad, etc, cada uno de los cuáles pueden ser considerados como un subsistema.

Los subsistemas se encuentran tan relacionados entre sí que cuando se presenta una deficiencia en alguno de ellos, ésta situación repercute en el resto de la organización. Si por ejemplo, en la producción se observan deficiencias o no se alcanzan las metas fijadas, se buscará determinar si las causas pueden ser por la baja calidad de la materia prima o por la falta de entrenamiento de los trabajadores o puede ser también el resultado de un problema de actitud de los mismos. En el primer caso, el análisis del problema se enfoca al departamento de compras o al departamento de control de calidad para investigar que está pasando con la materia prima que se adquiere. En el segundo y tercer caso, puede recurrirse al área de recursos humanos para hacer un análisis del problema basados en el factor humano.

Es en este punto dónde cobra importancia la participación del psicólogo dentro del área de recursos humanos, pues así como la Ingeniería ha hecho aportaciones al estudio y control del trabajo del personal (como los estudios

de tiempos y movimientos), la psicología puede utilizar métodos científicos para comprender mejor las causas de motivación, conflicto y frustraciones o la falta de conocimientos o habilidades que pudiera tener el personal.

1.1 EL PSICOLOGO Y SU PARTICIPACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Blum y Naylor (1988) consideran que el aspecto más relevante del psicólogo en la industria es su disciplina, sobre todo porque ha sido formado de tal manera que le permite obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con métodos científicos.

Sus conclusiones deben ser objetivas y basadas en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. Es decir, el psicólogo en la industria debe: a)formular problemas, b)revisar los conocimientos anteriores, c)hacer observaciones preliminares, d)enunciar hipótesis, e)hallar muestras representativas, f)probar hipótesis, g)dar cuenta de los resultados y h)aplicar las soluciones propuestas (Smith y Wakeley, 1977).

Pero, ¿porqué es importante la participación del psicólogo en la industria?.

Al existir en la empresa varias actividades relacionadas entre ellas, tales como:

- la relación entre el empleado y su puesto
- la relación entre el jefe y subordinado
- la relación entre el empleado y su grupo de trabajo
- las relaciones interdepartamentales
- las relaciones entre los jefes,

la función del psicólogo debe ser la de ayudar que tales relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo para que la empresa pueda alcanzar dos objetivos fundamentales:

- La *eficiencia* de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.
- La *cooperación* de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

Esta participación de la psicología se entiende como “la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo” (Alvaro Jiménez, p.9, 1976)”

La participación del psicólogo en la industria no es reciente, algunos autores (Smith y Wakeley, 1977 y Blum y Naylor, 1988) citan a Ferguson, quién dice que es probable que la psicología industrial se iniciara en Diciembre de 1901, cuando el psicólogo Walter Dill Scott analiza las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Otro autor, Brown (1975) cita dos hechos importantes en el desarrollo de la psicología industrial; menciona que antes de 1879 la psicología era considerada como una rama de la filosofía pero a partir de que Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana, la psicología llegó a ser considerada como ciencia experimental y que durante los primeros años del siglo XX se hicieron los primeros intentos de aplicar los principios de la psicología experimental a los problemas de la industria y uno de los pioneros(sin ser psicólogo) en intentar aplicar los principios de la psicología experimental a los problemas de la industria, fue F.W.Taylor.

Mientras que las investigaciones de Taylor servían de base a lo que se conoce actualmente como estudios de tiempos y movimientos en la ingeniería, los psicólogos se ocupaban principalmente de los problemas de la fatiga de las condiciones de trabajo o de la formulación de pruebas de selección para la orientación vocacional.

Taylor en sus estudios, concluye que mientras los dueños de las empresas tienen una idea clara de la cantidad de trabajo que pueden esperar de una máquina, no tienen un conocimiento adecuado de los límites de eficiencia de los trabajadores. En sus estudios, partió de tres principios:

1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

En el desarrollo de la psicología industrial, también, se considera que es importante el trabajo realizado por Hugo Münsterberg, quién publicó su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, el cual sirvió como modelo para el

desarrollo de la psicología industrial, debido a que incluye temas como el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la fatiga.

No se puede dejar de mencionar las aportaciones de Elton Mayo, quien en sus estudios concluye que el trabajador no es una máquina aislada y que sus resultados en el trabajo no sólo dependen de su estado físico y de las condiciones del lugar de trabajo, sino que el trabajador es un ser humano incluido en un grupo de trabajo (Brown, 1975).

Los resultados de sus estudios aplicados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en 1924, sirvieron como base para ampliar la función del psicólogo en la industria (Smith y Wakeley, 1977).

Cuadro 1. Comparación de la función del psicólogo antes y después de los estudios realizados por Elton Mayo

Antes de los estudios de Hawthorne	Después de los estudios de Hawthorne
<p>El psicólogo en la industria sólo se ocupaba de: Idear mejores pruebas y mejores procedimientos de entrevista para escoger trabajadores más capaces, para entrenarlos con miras a su trabajo.</p>	<p>El psicólogo también pone mayor atención a estudiar: Cómo se pueden formar mejores equipos de trabajo; qué tipo de liderazgo es más eficaz para tratar con los grupos; cómo se puede crear una estructura organizacional mejor.</p>

Es decir, como las organizaciones dependen de la gente y la gente de las organizaciones, por lo tanto, los estudios del comportamiento humano y de la organización se unieron y no se pudieron ver en forma aislada. Howell (1979) menciona que en el pasado las funciones de selección, adiestramiento, liderazgo, etc., se veían como funciones independientes entre sí, actualmente se les considera como procesos de sistemas íntimamente relacionados.

Schein (1982) considera que las primeras aportaciones exitosas de los psicólogos industriales estuvieron relacionadas con la administración de pruebas, lo que le permitió a organizaciones tales como el Ejército o a las grandes industrias mejorar sus métodos de selección, ésta se hizo más sistemática y científica; se trataba de identificar las características particulares que la organización requería de cada nueva persona que deseaba ser contratada.

También destaca el hecho de que conforme los psicólogos iban estudiando los problemas de reclutamiento, selección, entrenamiento,

incentivos, condiciones de trabajo, etc., estos problemas se iban viendo como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo, es decir, que se reconocía a la organización como un sistema social complejo que influye en el comportamiento individual. Esto trajo como consecuencia un nuevo concepto, el de psicología organizacional.

Su campo de estudio tiene que ver más con el comportamiento de grupos, subsistemas, en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada persona.

Hasta el momento hemos visto cómo algunos autores mencionan las contribuciones que se han hecho en la industria, pero también hay críticas a las funciones desarrolladas por los psicólogos dentro de la industria. Por ejemplo, para Montmollin (1975) la selección de personal no es, con frecuencia, “más que una broma de mal gusto”(p.8), porque en la mayoría de las veces los procedimientos de selección no se verifican jamás y no se comprueba si existe una conexión entre el pronóstico que dieron los tests que se aplicaron y el rendimiento del personal. Pero a cambio menciona, que es posible considerar a la selección de personal como un preludeo del entrenamiento:

Escoger al personal no en función de las tareas que habrán de realizar, sino en función del aprendizaje de estas tareas = **Selección para el entrenamiento**

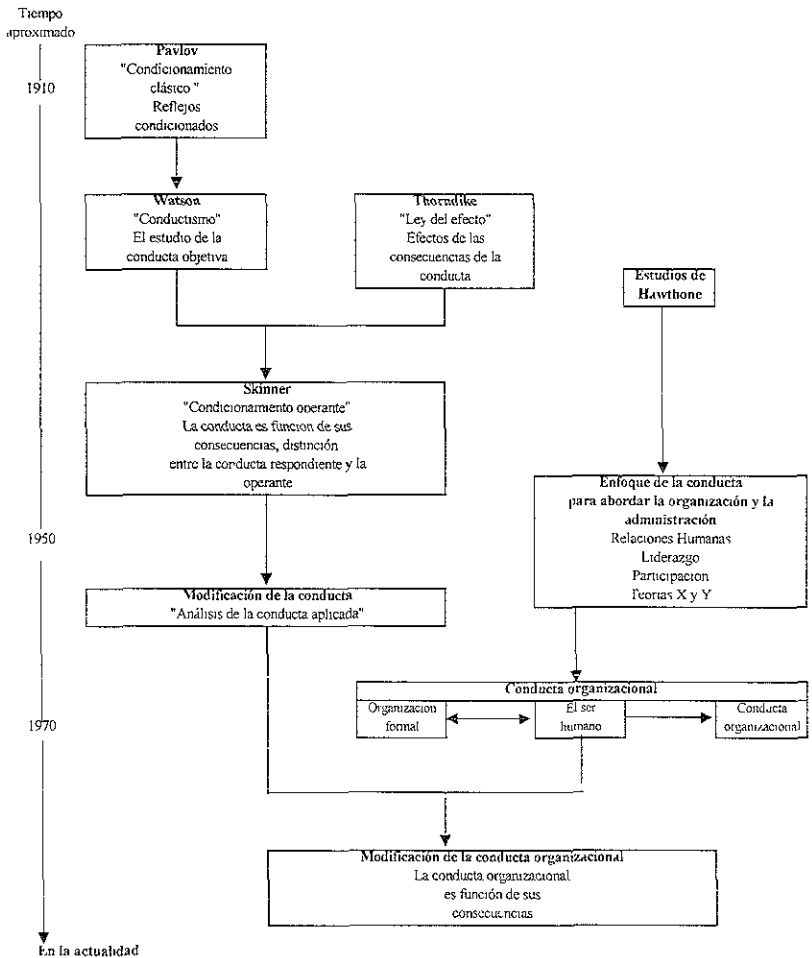
Montmollin concluye que las respuestas a los problemas que se plantean en las empresas, no sólo se encuentran en el interior de las empresas, sino que es necesario tomar en cuenta el medio ambiente en el que se desarrolla el trabajador.

Por otro lado, también existe un enfoque ambiental, que se introdujo por primera vez en el libro Organizational Behavior (Luthans,1973), está basado en las conductas observables de los empleados y su consecuencia directa sobre la efectividad del desempeño.

Este enfoque es conocido como Modificación de la Conducta Organizacional, el cual trata de integrar la teoría del aprendizaje operante y los principios de la modificación de la conducta en la administración de los recursos humanos (Luthans y Kreitner,1975). Su premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias. Si los trabajadores repiten un comportamiento que es recompensado, extinguen las

conductas que no lo son. Por lo tanto, ya sea que se desee corregir la conducta dirigiéndola hacia un pauta establecida, o se desee dirigirla hacia una nueva pauta, el cambio puede hacerse mediante una manipulación del medio ambiente y con el uso apropiado del reforzamiento positivo para motivar (Michael,1983).El desarrollo histórico de la Modificación de la Conducta Organizacional es mostrado en la siguiente figura:

Figura 2. Desarrollo histórico de la modificación de la conducta organizacional (Luthans y Kreitner, 1975)



La modificación de la conducta organizacional se ha empleado en su mayor parte para cambiar la conducta de los trabajadores en tareas o situaciones que son principalmente de naturaleza física.

Su punto central es identificar conductas indeseables de los trabajadores que dan como resultado desempeños por debajo de los estándares; obtener una línea base; analizar funcionalmente los antecedentes y consecuencias de las conductas críticas; intervenir aplicando estrategias de reforzamiento positivo para acelerar las conductas críticas deseables y usar estrategias de extinción para desacelerar las conductas críticas indeseables; hacer evaluaciones continuas para evaluar las mejoras que se den, es decir, su tipo de control es la retroalimentación (Luthans, 1973).

El psicólogo dentro de la industria debe tener un buen conocimiento de las metas de la organización, su función más importante es determinar la forma en que las actividades del personal contribuyen al logro de las metas organizacionales; los psicólogos tienen las habilidades y el entrenamiento especial que les puede permitir enfrentar los problemas sobre el personal que se presenten dentro de las organizaciones.

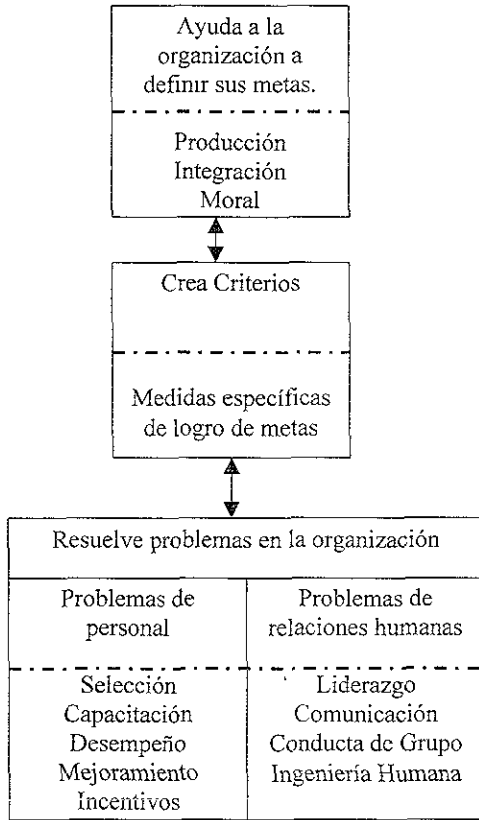
La psicología en la industria es algo más que una investigación científica, también es una aplicación práctica, su interés científico abarca: procesos del individuo, procesos interpersonales y procesos de la organización (Howell, 1979).

Es decir, se tienen dos enfoques, por medio de un enfoque de diferencias individuales se reconoce que las personas difieren entre sí en formas constantes y se busca entender estas diferencias, un ejemplo clásico es la prueba psicológica.

Y usando un enfoque de características generales, se buscan principios generales más que diferencias entre individuos, se trata de explicar cómo piensa y actúa la gente en general, en función de diversas condiciones de control.

Lo anterior puede resumirse en el siguiente cuadro, desarrollado por Smith y Wakeley (1977) para ejemplificar la función del psicólogo dentro de la industria.

Cuadro 2 Función del psicólogo dentro de la industria



Como se ha visto hasta el momento, la función del psicólogo no debe ser exclusivamente en el área de selección de personal, sino que también puede participar en la capacitación y adiestramiento del personal o en estudios de motivación de los empleados o incluso en la participación para la formación de una conducta laboral y organizacional.

En ocasiones el psicólogo tendrá que usar técnicas derivadas de otras disciplinas tales como la administración, la ingeniería industrial o la ergonomía, para poder participar dentro de los planes estratégicos de la compañía.

A pesar de que existen estudios como el desarrollado por Valderrama, Colotla, Gallegos y Jurado(1994) sobre los inicios de la psicología en México, no se tienen datos específicos con respecto de cómo se inició la participación de los psicólogos en las empresas mexicanas.

Pero, existen diversos estudios sobre la participación de los psicólogos en las empresas por ejemplo, en un estudio realizado por Jaime Grados en 1986, reportó que de una muestra de 80 casos, las actividades que desempeñaban en su puesto los psicólogos, estuvo distribuida de la siguiente manera:

Reclutamiento y Selección	37.50%
Análisis y evaluación de puestos	18.75%
Relaciones laborales	10.00%
Desarrollo Organizacional	8.75%
Estudios de métodos de trabajo	6.25%
Higiene y Seguridad Industrial	6.25%
Capacitación	6.25%
Diseño de sistemas hombre-máquina	2.50%
Sueldos y salarios	1.25%
Mercadotecnia	1.25%
Calificación de méritos	1.25%

Con respecto a la incursión de los egresados de la ENEP Iztacala dentro de la industria, existen algunos estudios que tocan este punto; por ejemplo, en los estudios realizados por Pineda y Macia(1997) y por Carbajal y Chávez(1997) quienes utilizando un cuestionario desarrollado por Contreras O. y Desatnik O. en 1987, hicieron un seguimiento de egresados de dos diferentes generaciones de la Licenciatura de Psicología de la ENEP Iztacala.

Pineda y Macia hicieron su estudio con egresados de la generación 1987-1990, mientras que Carbajal y Chávez lo hicieron con los egresados de la generación 1988-1991.

Entre los resultados encontrados en estos estudios se menciona que:

- a pesar de que las empresas tienen preferencia por psicólogos egresados de otras escuelas, la mayoría de los egresados de la ENEP Iztacala han logrado incursionar en el ámbito laboral.
- a pesar de las limitantes tales como la falta de una adecuada preparación en Psicología Organizacional, hay egresados que están laborando en la industria y que algunos de ellos se desempeñan en puestos de mando superior y mandos intermedios.
- los egresados que participaron en los estudios, mencionan que hay materias del plan de estudio que han sido de gran ayuda dentro de su área laboral, tales como Metodología, Clínica, Educación Especial, Desarrollo y Educación.

Un ejemplo de lo ya mencionado lo demuestran los siguientes tres trabajos realizados por egresados de la ENEP Iztacala y que les sirvieron como opción para su titulación.

Vega(1990) hace en su reporte de trabajo profesional, una revisión sobre el papel de algunos egresados de Psicología de la ENEP Iztacala y su participación en la planeación y desarrollo de los recursos humanos. También hace mención de las funciones que desempeñó como analista de recursos humanos en una compañía hulera. Una de las conclusiones que da es que es conveniente que los profesores y alumnos busquen establecer la relación entre habilidades y conocimientos adquiridos y su aplicación al escenario industrial.

Lo anterior es considerado por Ribes y Fernandez(1986) quienes puntualizan que los sectores en los que pueden participar el psicólogo son: a) salud pública, b) producción y consumo, c) instrucción, y d) ecología y vivienda.

Además definen cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos:

- a) Funciones de detección: comprende las áreas tradicionales de la evaluación y el diagnóstico.
- b) Funciones de desarrollo: incluye lo que se ha denominado educación y capacitación.
- c) Funciones de rehabilitación: comprende actividades de rehabilitación y prótesis.
- d) Funciones de planeación y prevención: relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo

e) Funciones de investigación: se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud y del cambio social.

Relacionado con lo mencionado anteriormente, en el trabajo de Tesina de Castañeda(1991) concluye que es necesario reforzar la orientación del psicólogo a la investigación laboral y organizacional desde su etapa formativa. Su trabajo se enfoca también sobre el ambiente organizacional y retoma los aspectos de motivación y calidad de vida en el trabajo como una alternativa para el mejoramiento de la calidad. Puntualiza que con base a la motivación, se pretende encontrar una respuesta al comportamiento de las personas.

Por otro lado, en un reporte de trabajo realizado recientemente, Norma Aguilar (2000), demuestra cómo puede ser la participación del psicólogo en la elaboración de un manual de procedimientos, siendo que la mayoría de las veces se considera que este aspecto de Organización y Métodos es exclusivo de las áreas administrativas.

También es importante mencionar una de las conclusiones mencionadas en la tesis realizada por Martínez(1992), egresada de la Facultad de Psicología UNAM, en donde después de realizar una serie de entrevistas a un grupo de especialistas en el área de recursos humanos(todos ellos psicólogos y algunos reconocidos en el área industrial como Arias Galicia, Jaime Grados o Eduardo Mouret), se menciona que si bien los psicólogos por su formación se encuentran en desventaja o con deficiencias con respecto a otras profesiones en aspectos administrativos o en aspectos legales, pueden tener ciertas ventajas por su orientación humanística y su metodología científica.

1.2 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO EN LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La descripción de puesto es elaborada sobre la base de un análisis de puestos realizado previamente. De acuerdo con Jaime Grados(1988), el análisis de puestos busca:

- Especificar todos los datos referentes al puesto
- Eliminar los elementos subjetivos que debe poseer el trabajador y determinar los elementos positivos que constituyen el trabajo.
- Establecer en forma escrita los datos obtenidos de manera clara y sistemática.

Roark y Burnett (1990) consideran que un buen estudio de análisis de puestos debe iniciarse y ser guiado por una clara definición y comprensión de la naturaleza de la organización, de su filosofía y del papel estratégico de cada uno de los puestos que la integran, es decir, este análisis tiene como finalidad reunir información sobre la organización y las actividades que se realizan, de tal forma que esta información sea útil para la toma de decisiones.

Cuadro 3 Relación entre las funciones del personal , la información de los análisis de puestos y las áreas de resultados.

FUNCIÓN	INFORMACION		RESULTADO
Reclutamiento y Selección	Atributos requeridos	→	Criterios de Selección
Capacitación y Desarrollo	Actividad del trabajador	→	Programas de capacitación
Evaluación y orientación	Normas del desempeño	→	Evaluación y orientación
Diseño del puesto y desarrollo de la organización	Misión y responsabilidades	→	Continuidad y flexibilidad
Valuación y remuneración de puestos	Factores de remuneración	→	Decisiones justas sobre sueldos

Es en este punto en dónde cobra importancia la descripción de puesto, que es la forma escrita en la que se establecen las funciones básicas que debe realizar un trabajador y que lo diferencia de otros puestos; los objetivos y responsabilidades específicas que se deben alcanzar y las cualidades, en cuanto educación, conocimientos y experiencia que debe tener la persona que desempeñe el puesto. Es importante aclarar que esta descripción se refiere exclusivamente al puesto y no a las características que tiene la persona que actualmente esté en un puesto específico.

El contar con una adecuada descripción de puesto, permitirá realizar varias actividades del área de recursos humanos de una manera más objetiva. Estas actividades son principalmente:

- a) Reclutamiento de personal: qué se va a buscar y en qué posibles fuentes (ya sea internas o externas) se puede realizar la búsqueda de personal.

- b) Selección de personal: cómo dirigir la entrevista y qué posibles técnicas de medición se podrán utilizar para evaluar las características particulares del entrevistado con respecto a los requisitos del puesto (que tanto se apega al perfil solicitado por el puesto).
- c) Capacitación de personal y planeación de recursos humanos: en qué hay que capacitar al personal(por ser de nuevo ingreso o por promoción o por nuevas actividades asignadas al puesto).
- d) Evaluación del Desempeño: cuál ha sido el grado de cumplimiento del desempeño de un trabajador con respecto a los objetivos y actividades propias del puesto.
- e) Valuación del puesto: determinar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes puestos y así poder establecer un sistema de sueldos e incentivos.
- f) Fines organizacionales: para conocer la relación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa con el responsable del puesto, a quién le reporta y a quiénes le reporta.
- g) Toma de decisiones: grado de responsabilidad y tipo de decisiones que podrá tomar el ocupante del puesto.
- h) Para auditorías: ya sea auditorías administrativas o auditorías al sistema de calidad de la empresa.

Es importante recalcar la importancia del análisis y descripción del puesto en el proceso de evaluación del desempeño, porque el inicio de la evaluación comienza con el perfil del puesto en particular, ya que éste proporciona una idea más clara de lo que la empresa requiere y busca en su personal.

En ocasiones, si la persona que realiza el análisis y descripción de los puestos de una compañía no cuenta con una preparación sobre cómo se debe realizar, fijará características altamente ideales que no corresponderán a las necesidades de la organización y no estarán acordes con las características del puesto a desempeñar.

Por lo tanto, es importante que la descripción de puestos deba validarse, asegurando que contenga los requisitos mínimos necesarios en cuanto a conocimientos, habilidades y actividades a realizar, para poder tener una base de comparación entre el desempeño y los objetivos a alcanzar.

El establecer estándares de actuación usando la descripción de puesto como un recurso, permitirá al supervisor y al empleado la oportunidad de crear una descripción de puesto dinámica para guiar el desempeño individual.

Los estándares son objetivos específicos que el empleado debe alcanzar, y deben ser realistas, medibles y alcanzables.

Las empresas deben estar conscientes que la descripción del puesto debe ser dinámica, susceptible de ser revisada, actualizada, modificada, todas las veces que se considere necesario, ya que una empresa y un puesto específico son como una cosa viviente, que crecen y cambian con el paso del tiempo o con la introducción de nueva tecnología.

Un análisis y descripción de puesto debe iniciarse y ser guiado teniendo claro cuál es la naturaleza de la organización, su misión y el papel estratégico de cada una de las unidades que la componen.

La planeación de un análisis y descripción de puesto deben considerar ciertos puntos tales como:

1. Los objetivos que deben alcanzarse por el puesto analizado.
2. La información que se necesita(en cuanto conocimientos y actividades a realizar).
3. Sintetizar la información con claridad.
4. Los procedimientos administrativos que habrán de desarrollarse para conservar, publicar, distribuir, aprovechar y actualizar la información.

1.3 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La evaluación del desempeño puede ser definida como una interacción formal estructurada entre un subordinado y su supervisor, que usualmente toma la forma de una entrevista periódica, en la cual el desempeño laboral del trabajador es examinado y discutido, con el fin de identificar fortalezas y debilidades así como áreas de oportunidad a mejorar y habilidades a desarrollar. Sobre todo hay que considerar el medio ambiente en el cual se da esta situación, porque todo desempeño es determinado por un balance efectivo entre el desempeño individual y su medio ambiente laboral inmediato, es decir, en el cual convive.

En ocasiones se toma a la calificación de méritos cómo sinónimo de evaluación del desempeño, pero es importante hacer notar la diferencia que existe entre estos dos términos. Mientras que la calificación de méritos sólo se refiere a la evaluación de conductas positivas o a resultados que tengan un valor agregado a las responsabilidades formales que una persona ocupa dentro de la organización, la evaluación del desempeño se considera como un proceso de retroalimentación de la evaluación de toda la conducta laboral(ya sean conductas positivas o negativas) pero principalmente la evaluación del desempeño tiene como objetivo identificar las desviaciones que existen entre

una persona y el perfil del puesto que ocupa, y mediante el análisis de estas variaciones proponer las acciones necesarias para cubrirlas.

Grados, Beutelspacher y Castro (1997) proponen una ecuación para ejemplificar el objetivo de la evaluación del desempeño:

$$\text{Desempeño deseado} - \text{Desempeño real} = \text{Necesidad de acción}$$

Las empresas por lo regular empiezan a identificar las carencias del personal por medio de indicadores tales como: desperdicios de trabajo, retrasos en la entrega de resultados, costo alto de scrap, bajo nivel de ventas, alto número de rechazos por mala calidad, quejas de los clientes, etc.

Ante esto, es importante tener presente el nivel de competencia del personal, ponderando sus potencialidades e identificando sus carencias con el fin de facilitar su desarrollo, de esta forma se busca regular su desempeño, lo que permitirá mantener o incrementar la calidad del trabajo.

El inicio de la evaluación del desempeño comienza con la definición del perfil del puesto en particular, tomando como base la descripción del puesto, el perfil debe validarse, asegurando que el documento contenga los datos y cualidades mínimos necesarios que deberá tener la persona que ocupará ese cargo.

Lo anterior no siempre ha sido tomado en cuenta, a pesar de que evaluar el desempeño de las personas no es algo reciente o que haya empezado con los estudios de tiempos y movimientos de Taylor, sino que la búsqueda por encontrar formas válidas, confiables y prácticas para medir la actuación de una persona en una actividad determinada, se remonta a tiempos anteriores.

Alrededor de 1800 Robert Owens, de Escocia, diseñó el primer sistema industrial de evaluación del desempeño en la fabricación de hilados y tejidos, básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un block con diferentes páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento y en esas hojas los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba colocado sobre el banco del empleado (Yoder, 1970)

Grados, Beutelspacher y Castro (1997) dan importancia a la aportación realizada por Francis Galton, quien entre sus varias aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales, pero mencionan que no obstante la

aportación que se acaba de mencionar, la psicología industrial no se había iniciado porque la psicología general todavía no estaba integrada como ciencia experimental. Estos son los informes más antiguos que se tienen sobre el interés de medir el desempeño.

Más tarde, en el siglo XIX, en Estados Unidos aparecieron nuevos sistemas para administradores públicos y en el sector privado, los orígenes de la evaluación se han atribuido a Frederick Taylor y a su programa de medición del trabajo.

Abbott y Schuster (1990) sostienen que fue durante el crecimiento industrial de los años veinte, dónde se dio una mayor formalización al proceso de evaluación. Algunos sistemas empleaban ya sea formas abiertas de evaluación o alguna forma de listas de verificación. Pero como estas dos formas carecían de objetividad y precisión, la atención que se dio a la psicometría, condujo a la elaboración de escalas gráficas de calificación.

Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de características personales y el evaluador indicaba con un punto en la escala gráfica, la cantidad que la persona evaluada tenía de cada atributo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la demanda de personal calificado generó gran interés por desarrollar métodos de evaluación del desempeño.

En los años cincuenta, la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo fue la base para la introducción de la administración por objetivos. Durante esta década en Estados Unidos, se reconoce el potencial que tiene la evaluación del desempeño como una herramienta útil y básica para la motivación y desarrollo del personal.

Y es finalmente en las décadas de 1960 y 1970 en donde muchas organizaciones formalizaron el proceso de evaluación y éste se empezó a utilizar cada vez más para necesidades de capacitación y desarrollo.

Actualmente se han desarrollado nuevas formas de evaluar el desempeño de tal manera que en ocasiones se toma en cuenta la opinión de las personas que reciben el resultado del trabajo del empleado que se está evaluando, es decir, se destaca la percepción relativa a ciertas competencias que implican relaciones sociales referentes al desempeño del individuo, este tipo de evaluación es conocida como evaluación de 360°.

Cada organización desarrollará sus propias medidas de ejecución de metas; a tales medidas se les llaman criterios (Smith y Wakeley, 1977) y las cualidades más importantes para evaluar un criterio son su confiabilidad y su

validez. La falta de confiabilidad reflejará falta de objetividad y la validez requiere un mínimo de objetividad y confiabilidad (Morales, 1975).

Alvaro Jiménez (1976) sugiere el uso de modelos de registro conductual que por su precisión hagan menos vulnerables el procedimiento de evaluación y que además permitan identificar oportunamente las contingencias de reforzamiento (capacitación, incentivos, etc.,) para las conductas deseables además menciona que los registros de evaluación deben ser lo más frecuentes posibles; pues la mayoría de los sistemas se realizan en plazos demasiados espaciados(3, 6 o 12 meses) y por lo tanto el arreglo de contingencias es inapropiado, ya que afectan otras conductas y no las que se desea estimular. Lo anterior puede ser ejemplificado con una situación que aún se presenta en varias empresas: el supervisor solamente se empieza a fijar en el desempeño del empleado cuando ha recibido el formato respectivo, por lo regular una semana o quince días antes de la fecha en la que debe regresar la evaluación debidamente elaborada al área de recursos humanos, por lo tanto él sólo le da más importancia al comportamiento laboral(faltas, retardos, cantidad y calidad de trabajo, etc.) que haya tenido el empleado durante este breve tiempo, sin considerar que una verdadera evaluación del desempeño de un empleado es un proceso continuo, sobre todo en empresas de producción en las cuales se están teniendo diferentes indicadores que pueden ayudar a medir el desempeño en forma diaria del empleado y por lo tanto se puede identificar oportunamente si el empleado está teniendo deficiencias en su actuación.

Con respecto al arreglo de contingencias, en la mayoría las empresas es común que la evaluación del desempeño vaya relacionada con los incrementos salariales y sólo se utiliza como referencia para determinar un porcentaje de incremento basándose en los “resultados de la evaluación” y este porcentaje está elaborado con base a las políticas salariales y sobre todo al presupuesto establecido para este rubro, por lo que a pesar de que en ocasiones el incremento proporcionado a un empleado es otorgado casi en forma inmediata, el empleado podrá sentirse desmotivado, porque el aumento que recibió es menor a lo esperado, por lo tanto, aparentemente no se estaría reconociendo el buen desempeño del empleado y podría ser entonces el origen del inicio de conductas no deseables, o cómo se menciona comúnmente, de la desmotivación del trabajador.

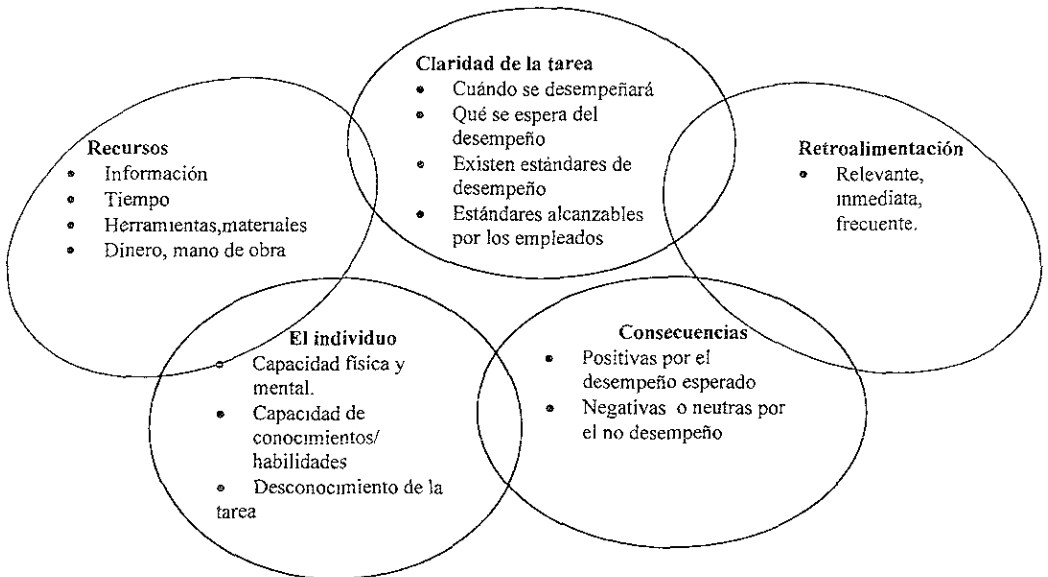
Con lo expuesto hasta el momento se podría ir resumiendo la importancia de la evaluación del desempeño en el área de los recursos humanos en los siguientes puntos:

- La evaluación del desempeño ayuda a distribuir tareas en un ambiente dinámico.

- La evaluación del desempeño es necesaria para recompensar a los empleados.
- La evaluación del desempeño proporciona a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.
- Un buen programa de evaluación del desempeño ayuda a establecer y mantener relaciones adecuadas dentro de los grupos de trabajo.
- La evaluación es una buena herramienta para dirigir a los empleados así como identificar necesidades de capacitación.
- Un sistema de evaluación del desempeño es necesario para una administración apropiada y para el desarrollo de los empleados.

Se puede decir que una buena evaluación del desempeño bien dirigida reconocerá que el desempeño del individuo no depende solamente de él, sino que puede estar afectado por factores del medio en que se encuentra y que no necesariamente pueden ser controlados por él. Es decir, se debe reconocer que el empleado es sólo un eslabón de una cadena y que una óptima productividad es el resultado de la efectiva unión de todos los eslabones de la cadena, esto es ejemplificado en el siguiente modelo propuesto por Bolt y Rummier (1988).

Fig.3 Relación entre recursos, tarea, retroalimentación, consecuencias y el individuo



Es importante resaltar que en esta cadena el eslabón que menos falla o es el último en fallar es el individuo. Por lo tanto el desempeño será menos de

lo esperado si cualquiera de los eslabones está débil y por lo tanto puede influir en la conducta laboral del empleado.

Con el anterior modelo, los autores concluyen que las personas se desempeñaran más efectivamente bajo las siguientes circunstancias, sí:

- La actividad o el trabajo es claro. Ellos conocen qué se espera de ellos.
- Los recursos que se requieren para hacer el trabajo están realmente disponibles, incluyendo información, tiempo, dinero y herramientas adecuadas.
- La persona tiene la capacidad, habilidades y conocimientos requeridos para el puesto.
- La persona recibe frecuente retroalimentación acerca de qué tan bien está cumpliendo con lo esperado en el puesto.
- La persona está satisfecha con las consecuencias o recompensas que siguen por un satisfactorio desempeño de su trabajo.

También es importante resaltar un punto, un sistema efectivo de evaluación del desempeño debe contener dos sistemas básicos operando conjuntamente: un sistema de control y un sistema de retroalimentación.

El objetivo principal del sistema de control es el de identificar las raíces que pueden ser las causantes del bajo rendimiento que se presenta cuando el desempeño no alcanza el estándar que la organización tiene establecido como aceptable, es decir que la mayoría de los problemas de desempeño son multicausales, pueden tener su origen en diferentes fuentes que pueden influir en el desempeño del empleado, y algunos de estos factores pueden estar afuera o dentro del mismo lugar de trabajo. Este sistema principalmente busca los factores que se dan dentro del lugar del trabajo, con el fin de minimizar las fallas que se dan entre el desempeño actual y el esperado. Es común que los principales factores encontrados sean entre otros: estándares de producción elevados, falta de preparación de la persona que está evaluando, falta de credibilidad en el proceso de evaluación, desconocimiento del empleado del proceso de evaluación, la cultura de la organización es decir, que el empleado pueda tener miedo a la posibilidad de que la evaluación tenga repercusiones negativas sí él se inconforma con el resultado de la misma, etc.

Por otro lado, el principal objetivo del sistema de retroalimentación es el de informar al empleado acerca de la calidad de su desempeño, su propósito es ayudar a identificar las cosas que se están haciendo bien e identificar los aspectos a mejorar, sin embargo la información no debe fluir en una sola vía, el evaluador también deber recibir información del empleado sobre su

actuación o sobre problemas que se presentaron en el trabajo y que influyeron para que pudiera tener un aceptable desempeño.

Es importante que la retroalimentación no se vea como una cosa negativa, cómo una crítica personal. Entonces, el principal objetivo de la retroalimentación de la evaluación es ayudar al empleado, no a herirlo.

Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de todo puesto a nivel supervisión es el de dar retroalimentación al empleado sobre su desempeño.

Sobre todo, esta parte es la de mayor atención que debe darse, porque este punto por lo regular se basa en una entrevista entre el evaluado y el evaluador.

La entrevista aún posee un alto peso en la evaluación. Esta entrevista no debe ser una sesión donde el examinador haga una serie de preguntas y la persona sólo se encargue de responder o se debe evitar que la sesión se convierta en una plática de críticas y recriminaciones entre ambas partes.

En este punto vale la pena presentar los resultados encontrados en un estudio que realizaron Meyer, Kay y French Jr. (1964) sobre la entrevista de evaluación del desempeño, ya que se supone que esta forma de evaluación debe ayudar a los trabajadores a mejorar su rendimiento:

- a) Las críticas tienen un efecto negativo sobre el logro de las metas.
- b) Las alabanzas tienen pocos efectos en cualquiera de los sentidos.
- c) El rendimiento de los sujetos mejora más cuando se establecen metas específicas.
- d) La actitud defensiva resultante de las evaluaciones críticas produce un rendimiento inferior.
- e) La dirección debe ser una actividad de todos los días, y no de una vez al año.
- f) El establecimiento mutuo de las metas, no las críticas, mejora el desempeño.
- g) Las entrevistas destinadas primordialmente a mejorar el desempeño de un empleado no deben poner al mismo tiempo en la balanza su salario o sus probabilidades de ascenso.
- h) La participación del empleado en el procedimiento de establecimiento de metas ayuda a producir resultados favorables.

Concluyendo, la entrevista de desempeño debe ser un encuentro bien estructurado, buscando el tipo de información que se necesita. La entrevista debe concluir con números en los que se califiquen las competencias, habilidades o dimensiones que el perfil indica.

También debe ser la base para fijar los objetivos a alcanzar, los conocimientos o habilidades a mejorar así como las actitudes a seguir.

Hasta este momento hemos hecho una revisión histórica sobre la evaluación del desempeño así como cuáles son sus propósitos, por lo que a continuación haremos una cita de las diferentes formas de evaluación del desempeño.

Los diferentes sistemas de evaluación pueden clasificarse de diferentes formas:

A) Desde el punto de vista de la posición que tienen los evaluadores con respecto a la de los evaluados:

Cuadro 4 Clasificación de los sistemas de evaluación

SISTEMA VERTICAL	SISTEMA HORIZONTAL
<p>Este sistema tiene dos variantes: descendente y ascendente, y se caracteriza en que el que califica y el que es calificado, tienen diferentes niveles organizacionales.</p> <p>Variante descendente: El empleado recibe la calificación de su jefe inmediato. A esta forma también se le conoce como aplicación en cascada.</p> <p>Variante ascendente: Aquí los subordinados califican a su superior inmediato</p>	<p>Consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir, que el evaluado y el evaluador se encuentran en el mismo nivel organizacional.</p>

B) Estos sistemas de acuerdo con su estructuración pueden agruparse de la siguiente forma:

Cuadro 5 Diferentes métodos de evaluación del desempeño

<u>Métodos de Comparación</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Alíneamiento • Comparación por pares • Distribución forzosa
<u>Métodos de escalas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Escalas continuas • Escalas discontinuas
<u>Métodos de listas verificables</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Listas checables ponderadas • Listas checables de preferencia

MÉTODOS DE COMPARACIÓN

Compara el desempeño de los empleados con alguna de las siguientes tres formas:

Alineamiento

Una vez que se han determinado las características a evaluar, el encargado del procedimiento, lista por orden a todos los empleados que se están evaluando y de acuerdo al factor que se está calificando, partiendo del más útil o satisfactorio al menos útil.

A pesar de que este método permite a un evaluador clasificar grandes números de empleados sin dificultades, su inconveniente está en que cuando se evalúan las características cualitativas, las personas quedan clasificadas en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

Ejemplo:

Cuadro 6. Ejemplo del método de alineamiento

Puntualidad	Presentación	Responsabilidad
1.Alcazar	1.Carranza	1.González
2.Lopez	2.Del Castillo	2.Pineda
3.Pineda	3.Ojeda	3.Alcazar
4.González	4.Valle	4.López
5.Ojeda	5.Lopez	5.Carranza
6.Del Castillo	6.Pineda	6.Valle
7.Valle	7.González	7.Ojeda
8.Carranza	8.Alcazar	8.Del Castillo

Comparación por pares

También se hace una lista de los empleados de un departamento específico por cada característica. La diferencia con el método anterior es que antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran su área de trabajo, por lo tanto el empleado que reúna más características en relación con sus compañeros será el mejor.

Una de las desventajas, es que no resulta útil cuando el número de trabajadores que deben calificarse es numeroso.

Arias Galicia (1973) propone una fórmula para encontrar el número de comparaciones:

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

en donde N es el número de trabajadores a comparar. Debido a lo laborioso de la tarea, la mayoría de las veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas.

Distribución Forzosa

Se basa en el principio de la curva normal de Gauss, el parámetro utilizado es el desempeño global, obliga a distribuir a los calificados en las siguientes proporciones:

- El 10% con calificación muy inferior
- El 20% con calificación inferior
- El 40% con calificación promedio
- El 20% con calificación superior
- El 10% con calificación muy superior

No es funcional cuando el grupo de trabajadores es pequeño, por ejemplo 5.

Además de que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

MÉTODOS DE ESCALAS

Se califica no en relación con el grupo de trabajo sino con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo de atributo en cuestión y otro al grado máximo.

Cuadro 7 Características de las escalas gráficas

Escalas gráficas continuas	Escalas gráficas discontinuas
Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la evaluación del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación	Son escalas donde la posición de las marcas ya está previamente fijada y el evaluador deberá escoger una de las marcas para calificar el desempeño del subordinado.

METODOS DE LISTAS CHECABLES

Ponderadas

Consiste en alinear en una serie de afirmaciones que califican el trabajo del empleado, por lo regular se da en una lista diseñada que contiene entre 25 y 100 afirmaciones, el diseño debe ser tal que el evaluador no se dé cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando.

De Preferencia

Estas listas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el evaluador tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que más identifican el desempeño del empleado.

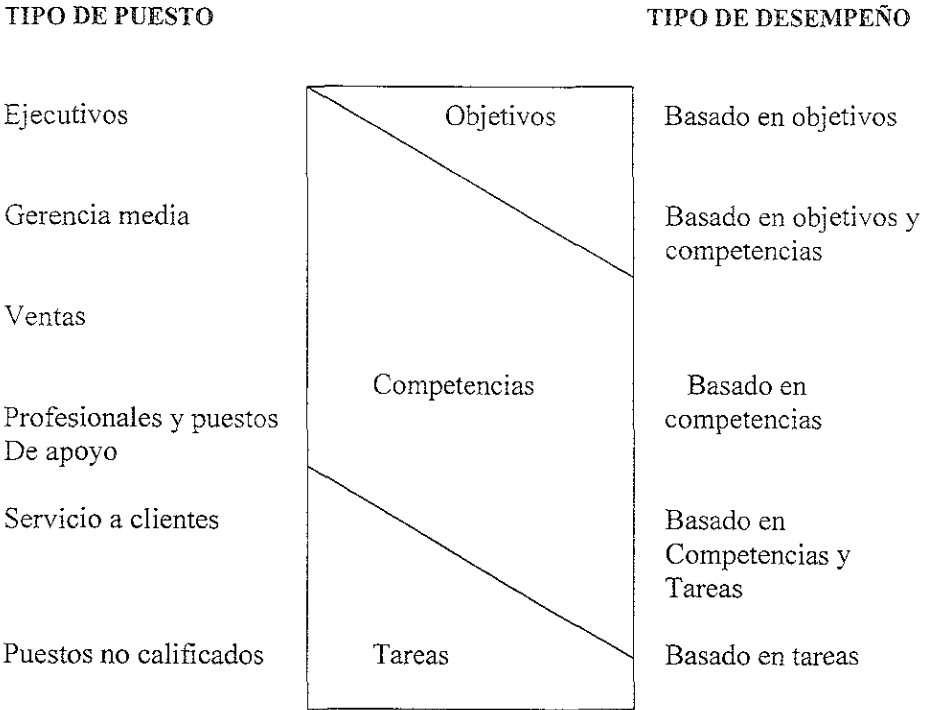
Finalmente, se podría concluir que un sistema de evaluación del desempeño, no es sólo una entrevista con los subordinados para comunicarles sus objetivos o resultados, sino que la evaluación del desempeño es una herramienta gerencial para mejorar el desempeño de la empresa y de los individuos a través del logro de los objetivos de cada área, por lo que puede considerarse como un proceso de apoyo en la administración de los recursos humanos, que debe constar de cuatro fases:

Cuadro 8. Fases de la evaluación del desempeño

PLANEACIÓN	Los empleados saben qué se espera de ellos y por qué. Los empleados son ayudados a centrarse en hacer las cosas correctas más que en hacer bien las cosas.
ADMINISTRACION	Los empleados son apoyados para que realicen las cosas correctas a través del tiempo(semanas,meses y años). Autoadministración y administración de subordinados.
REVISIÓN	Los empleados saben cuándo logran o no los resultados, de manera que pueden alcanzar las metas de desempeño fijadas.
RETRIBUCIÓN	Los empleados saben que su contribución es valorada, pero son los resultados los que cuentan.

HayGroup (1996) resalta que hay diferentes puntos de enfoque para planes de desempeño, es decir que el tipo de desempeño y por lo tanto su evaluación se puede diferenciar por el tipo de puesto en cuestión, ejemplo:

Fig.4 Tipo de evaluación del desempeño en relacion con el tipo de puesto



Es decir, los factores de la evaluación del desempeño se podrían resumir en los siguientes puntos:

1. Logro de objetivos
2. Factores generales de actuación
 - a) Conocimientos: técnicos y profesionales
 - b) Habilidades
 - b) Actitudes
3. Factores de actuación gerenciales
 - a) Organización y planeación
 - b) Toma de decisiones
 - c) Manejo de personal
 - d) Solución de problemas

1.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ¿MOTIVA O DESMOTIVA AL TRABAJADOR?

Como se vio anteriormente, es importante que el empleado reconozca que una retroalimentación no sólo le debe informar de los resultados negativos del desempeño, sino que también debe proporcionar información constructiva, por ejemplo, cómo podrá enfrentar situaciones difíciles actuales así como también él podrá mejorar su desempeño futuro.

El empleado estará menos preocupado o ansioso acerca de la crítica, cuando tiene la creencia y está seguro que las intenciones del evaluador son constructivas y de ayuda.

La evaluación del desempeño puede tener un profundo efecto en los niveles de motivación y satisfacción del empleado, ya sea para bien o para mal. La evaluación del desempeño provee a los empleados reconocimiento por los esfuerzos de su trabajo, el poder social del reconocimiento como un incentivo ha sido siempre bien reconocido, de hecho, es muy común que las personas prefieran recibir retroalimentación negativa a no recibir ninguna retroalimentación.

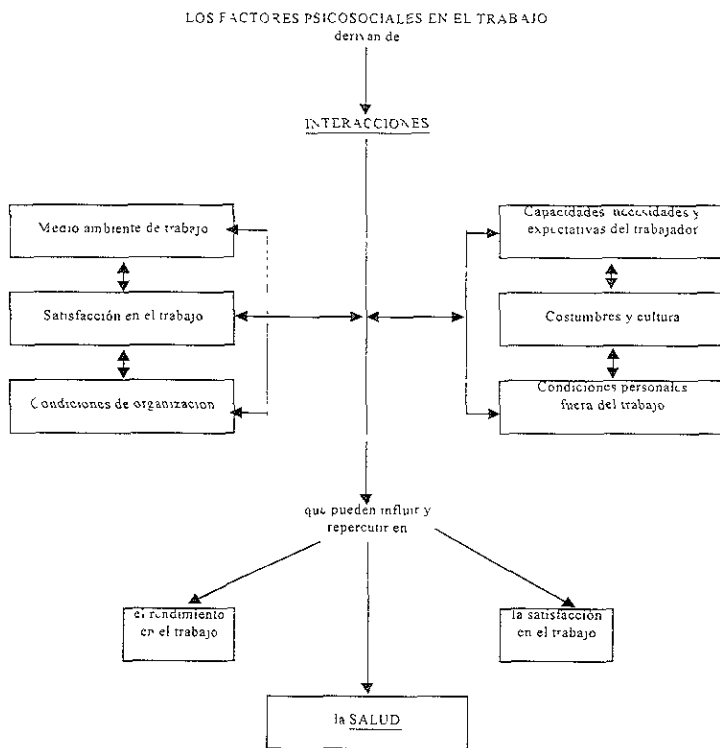
Como menciona Schein (1982) “el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos; evitamos hacer las que no la tienen; tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir bien.”(p. 73)

Por lo que un programa adecuado de la evaluación del desempeño, ayudará a entender al empleado que la organización está realmente interesado en su desempeño y desarrollo personal, lo cual influirá positivamente en el sentido de aceptación y pertenencia que el empleado pudiera tener.

Pero, hay que estar conscientes que en ocasiones el desempeño del empleado se ve afectado por factores que no pueden ser controlados por él o por la organización, es decir en ocasiones estos factores externos pueden interferir para que el empleado tenga un buen desempeño. A estos factores la Organización Internacional del Trabajo (1984) los denomina como factores psicosociales, los cuales pueden influir ya sea positiva o negativamente en el rendimiento en el trabajo o en la satisfacción en el trabajo o en la salud del empleado.

Lo anterior puede ser resumido en el siguiente diagrama:

Fig 5 Factores psicosociales que influyen en el trabajo



Sobre la base del diagrama anterior, la OIT da la siguiente definición:

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción del trabajo”.(p.3)

Como se ha expuesto, es importante considerar todos los factores que pueden influir en el rendimiento laboral de un empleado pero por el objetivo del presente trabajo sólo nos enfocaremos a las situaciones que pueden afectar

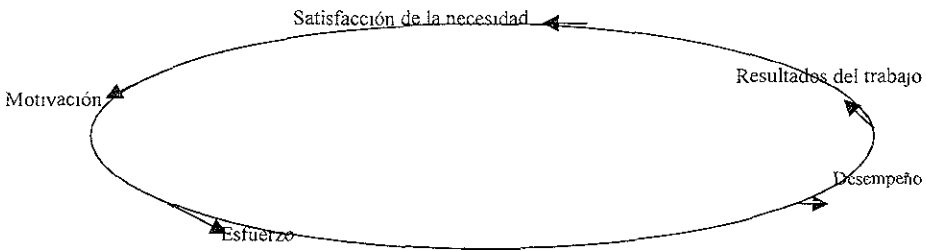
el desempeño de la persona dentro de la organización, sobre todo a los errores que se pueden cometer durante la evaluación del desempeño.

Grados, Beutelspacher y Castro(1997) mencionan que la evaluación del desempeño tiene dos finalidades: una de tipo administrativo, ya que se puede utilizar como un instrumento de conocimiento y control del personal en cuanto justificaciones de aumentos de sueldo, capacitación o adiestramiento especializado, movimientos internos de personal como los ascensos, etc.; otra finalidad es de tipo psicosocial, con la cuál se trata de conocer la conducta laboral de los empleados en forma individual y en forma grupal, con el fin ayudarlo a su integración al ambiente laboral, tomando en cuenta sus necesidades, logros y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.

Las dos finalidades son importantes dentro de las organizaciones, pero el factor psicosocial es el que mayor atención se debe dar, porque si a un empleado se le evalúa erróneamente, el factor emotivo del trabajador es el que más se ve afectado y por lo tanto su desempeño y conducta laboral tenderán a cambiar en forma negativa.

Esta situación en algún momento puede crear una interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, trayendo como consecuencia problemas de comportamiento laboral así como insatisfacción y bajo rendimiento en el trabajo, sobre todo hay que considerar que el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está en función de la motivación(*Van der Ven, 1983*).

Fig. 6 Un modelo del desempeño del empleado



Se considera que la mayoría de los errores cometidos en las evaluaciones son de orden subjetivos e imputables a los prejuicios o a deficiencias en la preparación del evaluador o a falta de claridad en el programa y sus formatos a utilizar.

Los errores más comunes son principalmente:

Efecto de halo

Se presenta cuando una cualidad o comportamiento(ya sea normal o circunstancial) influye favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades.

Efecto de tendencia normal

Esta consiste en considerar a todos los trabajadores como promedios o normales, es decir hay una inclinación en colocar la mayoría de las puntuaciones(o todas) en el nivel medio de la escala. Esto puede deberse a que el evaluador no conoce bien a sus empleados o al estar la evaluación ligada con un incremento salarial, busca evitar problemas y responsabilidades ante el trabajador, por lo que mejor otorga puntuaciones medias a todos, sin importar realmente su desempeño.

De novedad

Ocurre cuando se permite que los eventos recientes influyan más que los anteriores y en ocasiones estos eventos no van relacionados con el desempeño real del empleado(un comentario del empleado, un día que llegó tarde, etc.)

Prejuicios

Como su nombre lo indica, es hacer por anticipado apreciaciones sin tener elementos objetivos sobre éstas. Algunos prejuicios que influyen en el evaluador son:

- A) Temor: cuando un supervisor al evaluar a sus empleados, piensa que si sus empleados tienen calificaciones bajas o altas, esto pondrá en riesgo su permanencia dentro de la empresa(si califica a todos sus empleados mal, entonces él es culpable, pero si califica a algún empleado excelentemente, entonces estará dando a conocer que tiene a alguien que lo puede sustituir).
- B) Inseguridad: se da cuando conoce poco sobre el procedimiento y no se siente capaz de dar una baja o alta calificación.
- C) Duda: el evaluador no está convencido plenamente del programa de evaluación, considera que se excluyen características importantes o se incluyen otras intrascendentes.

Aparte de que todas las fallas que se han mencionado anteriormente que pueden influir en una mala evaluación del empleado y por lo tanto en su motivación, existe otro punto que es el de la retribución económica, porque como ya se había mencionado anteriormente, la mayoría de los programas de evaluación del desempeño están asociados con los incrementos salariales, y las personas siguen dando un valor importante a las retribuciones económicas.

Por lo tanto, el trabajador empieza a preguntarse:

- Si sus recompensas son justas en comparación con las de otros que realizan trabajos similares o iguales.
- Si sus recompensas son justas en relación con las de empleados que realizan trabajos distintos en su organización.
- Son justas sus recompensas con relación al esfuerzo o contribuciones realizadas para alcanzar los objetivos de su puesto.
- Son justas sus recompensas en relación con las que reciben otras personas en su comunidad.

En este punto es importante resaltar que para la mayoría de los empleados, las comparaciones de equidad dentro de la empresa tienden a ser más importante que las comparaciones que se realizan con otras compañías.

... (1983) considera que lo verdaderamente importante no es determinar si las retribuciones económicas son más importantes que las psicológicas o viceversa, sino que lo realmente importante es lograr integrar estos dos factores en una forma apropiada.

En este caso la organización necesita hacer una evaluación de sus prioridades y valores, no ver la evaluación como un evento aislado, que no influye para nada en la motivación de los empleados, sobre todo que en la actualidad, las empresas buscan ser más productivas o estar certificadas en normas internacionales de calidad y al estar trabajando en programas de mejora continua, son muy exigentes en cuanto el desempeño de los empleados, por lo que lógicamente el empleado espera que este esfuerzo le sea evaluado y recompensado en forma justa. Y si esto no sucede, su nivel motivacional se verá afectado.

Es decir, el empleado espera que un programa de evaluación del desempeño sea congruente con el principio de responsabilidad compartida sobre la calidad (Domachoni y Rees,1995).La medición del desempeño debe ser aceptada y comprendida por todas las partes involucradas.

El proceso de evaluación del desempeño puede influir sobre el desempeño subsecuente del empleado así como en la satisfacción producida por el trabajo, ya que la satisfacción está parcialmente determinada por el nivel de desempeño del empleado. Un sistema de compensación que no esté soportado por un programa confiable de evaluación del desempeño, podría hacer que se recompense en forma equivocada ciertos niveles del desempeño, esto sucede cuando los empleados con un bajo nivel de desempeño, reciben una compensación más alta que el de las personas con un desempeño sobresaliente, por lo que la mediocridad es reforzada antes que un buen desempeño.

Hasta el momento sólo hemos mencionado a la motivación como un proceso que se realiza dentro del empleado, pero dada la importancia que tiene la motivación del empleado, sobre todo cuando se está evaluando su desempeño, haremos una breve revisión sobre algunas teorías acerca de la motivación.

Arias Galicia(1973, p. 65) dice que por motivación se entiende cómo “todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”. Por lo que la motivación está constituida por aquellos factores que originan conductas, estos factores son de tipo biológico (como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, etc.,) así como factores de tipo psicológico y de tipo social y cultural.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se basa en la afirmación de que la gente está motivada por los deseos de satisfacer una serie de necesidades generales. Maslow postuló que la gente tiene cinco necesidades predominantes en la siguiente jerarquía progresiva:

- a) *Necesidades fisiológicas*, la necesidad de alimentación, agua, aire, y sexo.
- b) *Seguridad y confianza*, el hombre necesita sentir seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores, así como en el respeto y estimación de las personas que forman sus grupos sociales.
- c) *Pertenencia*, la necesidad de amistad, afecto y amor. La persona necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- d) *Estima*, la necesidad del sentimiento de autovaloración, y de respeto y admiración por parte de terceros.
- e) *Autorrealización*, el ser humano requiere trascender, desea ser recordado, dejar huella.

De acuerdo con Maslow, las persona tienen que satisfacer parcialmente las necesidades de orden inferior antes de intentar satisfacer la siguiente superior.

Por otro lado, Aldefer considera que las personas tienen tres grupos básicos de necesidades:

- a) *Existenciales*, la necesidad de bienes para la existencia material, como pueden ser alimentos, salarios, etc.
- b) *De relación*, la necesidad de mantener relaciones interpersonales, con amigos, familia, supervisores, subordinados.
- c) *De crecimiento*, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

A diferencia de la teoría de Maslow, Aldefer propone que si en el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento, no se da como se deseaba, entonces las necesidades de relación adquieren una mayor importancia.

La teoría de los dos factores, motivación e higiene, de Frederick Herzberg, dice que los factores intrínsecos(motivadores) como son el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo y la responsabilidad, corresponden a la necesidad de un crecimiento psicológico. Mientras que los factores extrínsecos(de higiene) como simpatía con los compañeros, el salario, la supervisión, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, son determinantes primarios de la insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, la teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado, explica a la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, en la que la motivación está en función de la siguiente fórmula

$$\text{(Expectativa} \times \text{E(Valencia} \times \text{Instrumentalidad))} \longrightarrow \text{Esfuerzo}$$

“la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad” (Aldag y Brief, 1983 p. 31).

Expectativa = es la percepción entre de una asociación entre esfuerzo y desempeño.

Valencia = consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo, puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo.

Instrumentalidad = es la percepción que tiene una persona de la probabilidad de que su desempeño conduzca a determinados resultados ("cuál es la probabilidad de que, si alcanzo éxito, obtenga algo a cambio).

En resumen, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables. La persona debe convencerse de que sus acciones darán como resultado la satisfacción de una necesidad y también no hay que perder de vista que el tipo de organización y la naturaleza de la tarea a realizar influyen en la motivación del empleado. Lo anterior es ejemplificado en el modelo desarrollado por

W. Porter (1975), en donde se muestran las interacciones entre las necesidades individuales, los atributos de tarea y el diseño de la organización.

Fig 7 Modelo de Porter, Lawler y Hackman.

		PREDICION DE RELACIONES ENTRE DISEÑO ORGANIZACIONAL, DISEÑO DE PUESTOS Y CARACTERISTICAS DE LOS EMPLEADOS	
		PUESTOS SIMPLES Y RUTINARIOS	PUESTOS AMPLIADOS
DISEÑO ORGANIZACIONAL MECANICISTA	<p>El individuo se siente subutilizado y sobrevigilado. Se predice alta frustración, insatisfacción y alta rotación de personal.</p> <p>(1)</p> <p>ALTAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	<p>Se predice que el individuo responderá a las señales de su puesto, pero se irritará si percibe sobrevigilancia por la organización.</p> <p>(3)</p> <p>ALTAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	
	<p>Congruencia en el sentido "clásico", se predice efectiva ejecución, adecuados niveles de satisfacción y buen servicio.</p> <p>(2)</p> <p>BAJAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	<p>Se predice que el individuo responderá a señales de la organización y que no se implicará efectivamente con su puesto.</p> <p>(4)</p> <p>BAJAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	
DISEÑO ORGANIZACIONAL ORGANICO	<p>Se predice que el individuo responderá a las señales en la organización y que se resistirá contra las restricciones en su puesto; también tratará y logrará cambios y rediseño en el puesto.</p> <p>(5)</p> <p>ALTAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	<p>Congruencia en el sentido "flexible" se predice alta calidad de ejecución, alta satisfacción, buen servicio y baja rotación de personal</p> <p>(7)</p> <p>ALTAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	
	<p>Se predice que el individuo responderá a las señales en su puesto y que ejecutará en forma razonablemente adecuada pero que constantemente estará inquieto y ansioso por la forma imprevisible como percibe el estilo de administración.</p> <p>(6)</p> <p>BAJAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	<p>El individuo está sobrecargado por las demandas organizacionales y del puesto. Se predice retirada psicológica del puesto o abierta hostilidad e inadecuada ejecución.</p> <p>(8)</p> <p>BAJAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO EN EMPLEADOS</p>	

En este modelo, el diseño organizacional “mecanicista” es una estructura rígida, diseñada para maximizar la eficiencia. Por lo regular se toma como ejemplo a las organizaciones burocráticas, por otro lado, el diseño organizacional “orgánico”, tiene capacidad de flexibilidad y adaptabilidad.

Los autores mencionan que el modelo predice un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando:

- a) los empleados con altas necesidades de crecimiento trabajan en tareas expandidas dentro de organizaciones orgánicas
- b) o cuando los empleados con bajas necesidades de crecimiento trabajan en tareas rutinarias dentro de organizaciones mecanicistas.

Y también predicen que los trabajadores que reciben estímulos contradictorios, mostrarán la tendencia a responder y actuar de acuerdo con los estímulos que son congruentes con sus propios estados de necesidad. Por ejemplo, un empleado que con altas necesidades de crecimiento y que realiza un trabajo complejo dentro de una organización mecanicista, responderá a los estímulos del trabajo mismo y no a los de la organización.

Dado todos los modelos revisados anteriormente, se podría concluir que el conocer diferentes teorías sobre la motivación, no es con el fin de seleccionar cuál es la “mejor” y que debe ser tomada en cuenta al momento de elaborar un programa de evaluación del desempeño, sino que su conocimiento es una “herramienta” que ayudará a entender aspectos particulares de la conducta laboral de los empleados (Steers y Porter, 1979) y que estos modelos deben ser tomados en cuenta por las organizaciones, de acuerdo a sus posibilidades y objetivos, al momento de desarrollar e implantar un programa de evaluación del desempeño.

1.5 SISTEMAS DE CALIDAD Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los sistemas de calidad involucran y buscan la participación de todos los miembros de la organización, proporcionando a los empleados capacitación en control de calidad haciendo énfasis en los procesos de manufactura y de servicio con una orientación hacia el cliente, el cliente no es sólo la persona que compra el producto o el servicio (cliente externo), sino también son todo el personal que participa en este proceso (clientes internos).

Toda empresa que además de orientar sus procesos de manufactura y de servicio de acuerdo a lo mencionado anteriormente cuenta con una administración gerencial participativa en equipo, se dice que está bajo una administración de calidad total, un ejemplo de esto son las normas de calidad ISO 9000 o la norma QS 9000 que corresponde a la industria automotriz.

La administración de la calidad total, tiene repercusiones en la administración de los recursos humanos, hace énfasis en el auto-control, la autonomía, la creatividad, preparación del empleado y exhorta a una mayor colaboración activa, lo que hace que el empleado sea no sólo evaluado por las responsabilidades propias de su puesto, sino que también llega a ser evaluado por su participación activa y de contribución en un grupo de trabajo determinado. Mencionemos brevemente algunos ejemplos de esta situación.

Los círculos de calidad son tal vez la modalidad más generalizada de la participación de los empleados en un grupo de trabajo. Se definen como un pequeño grupo de empleados que realizan labores similares o conexas que se reúnen con regularidad, para identificar, analizar y proponer soluciones a las causas de los problemas de sus trabajos, en cuanto a producción y calidad del producto y para mejorar las operaciones en general (Bana. 1985).

Los equipos de tarea son una variante del concepto de círculos de calidad, su diferencia es que los equipos de tarea pueden existir en cualquier nivel y se le asigna una meta al equipo, mientras que en los círculos de calidad tienen libertad para elegir un problema en especial.

Los equipos de trabajo auto-dirigidos, también se han derivado de los círculos de calidad, pero a sus miembros se les da un poder para que tengan un control de su propio trabajo y optimicen la eficiencia del proceso total.

Cuando cualquier organización está trabajando bajo alguno de estos esquemas, su proceso de evaluación del desempeño debe tener un concepto más amplio. La finalidad de la evaluación del desempeño tiende a ser un instrumento de diagnóstico y un proceso de revisión para el desarrollo del individuo, el equipo y la organización.

Las prácticas de evaluación del desempeño deben ser congruentes con la administración total de calidad y que le sirvan de apoyo. Es decir, la integración de la calidad total y la evaluación del desempeño son tareas necesarias y es importante que se refuercen entre sí.

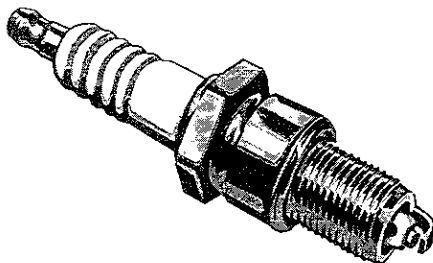
Puede haber un gran avance hacia el mejoramiento del desempeño y el desarrollo de las personas, los grupos y toda la organización, teniendo un sistema de evaluación del desempeño objetivo y confiable, centrado en el desarrollo de las aptitudes y habilidades necesarias del empleado para un óptimo desempeño y, a través de éste, apoyar directamente a la responsabilidad y resultados finales de la organización.

Con este grado de participación, la responsabilidad de la calidad de una organización ya no es solamente responsabilidad del área productiva, en donde se inspecciona el producto, sino que la calidad es parte de toda la organización, es parte de todo trabajo que se realice.

Si una empresa quiere alcanzar un nivel óptimo de productividad, *continuamente* busca que los empleados hagan las cosas bien desde la primera vez o lo que ya están realizando en forma correcta se analice la posibilidad de mejorarlo, lo que es conocido dentro de la industria como programas de mejora continua. Por lo que es importante que existan sistemas de medición y reportes que identifiquen, por el lado de la administración de la producción, con exactitud todos los costos de la calidad y producción, mientras que por la parte de la administración de recursos humanos estos sistemas y reportes permitan indicar las tendencias del desempeño y señalen las oportunidades de mejoramiento de la conducta laboral de los empleados.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



En 1903 los hermanos Stranahan diseñan la primera bujía bajo la marca Champion. En 1910 la compañía se establece en la ciudad de Toledo Ohio, para estar en el centro de la industria del automóvil.

En 1913 “Champion Spark Plug” inicia en Canadá la primera fabricación de bujías fuera de los Estados Unidos de Norteamérica; después de la segunda guerra mundial el desarrollo de la industria automotriz se incrementó permitiendo a Champion establecer nuevas fabricas en: Australia (1955), México (1958), Venezuela (1963), Nueva Zelanda (1966) e Inglaterra (1973)

Bujías Champion de México inicia sus labores de manufactura en instalaciones temporales, ubicadas en la zona industrial de Vallejo, con un promedio de un millón de bujías anuales, el 3 de Marzo de 1966 inaugura sus propias instalaciones en la Colonia Industrial Vallejo, en México D.F.

La producción alcanzada en el arranque de la planta, era de más de 5 millones de bujías anuales.

Hasta 1972 se importaba el aislador (la parte de cerámica de la bujía) por lo que en 1973, se instaló la planta Cerámica, lo que permitió contar con el proceso de manufactura completo en México.

En 1989 fue adquirido el grupo “Champion Spark Plug Co” por la corporación “Cooper Industries Inc., integrándose a su división “Cooper

Automotive” con sede en San Louis Missouri; en Septiembre de 1996 Bujías Champion cambia su razón Social a Cooper Automotive de México S.A. de C.V.

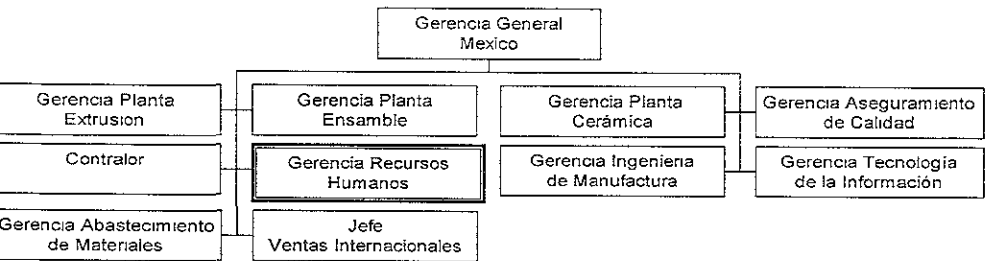
En el último trimestre de 1998 la división automotriz de Cooper pasó a formar parte de Federal Mogul Co., cambiando a una nueva razón social “Federal Mogul de México S.A. de C.V.” y siguió produciendo la bujía de marca Champion, con una producción promedio de 300,000 bujías diarias.

2.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL

La empresa actualmente cuenta con 736 empleados de los cuales 370 son sindicalizados y 366 son no sindicalizados.

El organigrama de la organización actual es el siguiente:

Fig.8 Organigrama general de la empresa



Objetivos de las gerencias:

Planta Extrusión: Elaboración de los diferentes componentes metálicos de la bujía (casquillo, electrodo central).

Planta Cerámica: Fabricación del aislador cerámico de la bujía.

Planta Ensamble: Realizar el ensamble final de las diferentes partes que forman la bujía.

Aseguramiento de Calidad: Mantener el Sistema de Calidad para proporcionar a los clientes, productos que satisfagan sus requisitos.

Ingeniería de la Manufactura: Administrar las áreas de ingeniería así como la elaboración y control de nuevos proyectos.

Abastecimientos y Materiales: La administración de los insumos directos e indirectos y/o servicios requeridos por las diferentes gerencias para mantener activa la producción.

Tecnología de la Información: Coordinar la sistematización de la compañía.

Contraloría: Planear y dirigir las operaciones administrativas de la compañía y controlar las operaciones financieras así como la salvaguarda de los activos de la empresa.

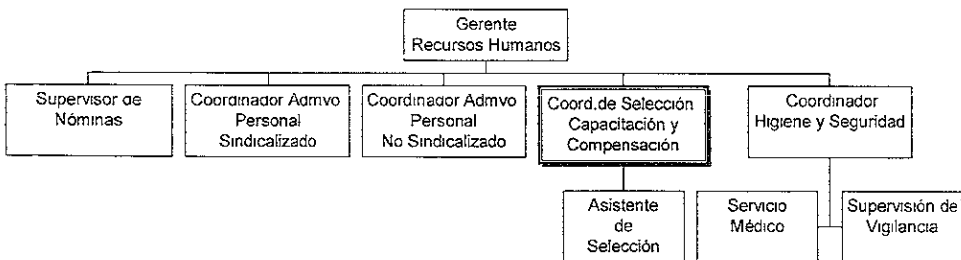
Recursos Humanos: Asegurar la existencia de relaciones laborales armoniosas y de colaboración de los empleados.

Ventas Internacionales: Es responsable del proceso y seguimiento de las órdenes de compra de los clientes de Centro y Sur América y del Caribe.

El reporte de trabajo que se presenta, corresponde al área de Capacitación y Selección de Personal, cuyo titular es el único Psicólogo de la compañía y pertenece al área de Recursos Humanos.

La estructura de la Gerencia de Recursos Humanos es:

Fig.9 Organigrama específico de la Gerencia de Recursos Humanos



- El puesto de Coordinador de Selección y Capacitación le reporta al Gerente de Recursos Humanos.
- Al puesto de Coordinador de Selección y Capacitación, le reporta un Asistente de Selección de Personal.

2.2 FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La participación dentro de la empresa del autor del trabajo que se presenta, inicialmente fue exclusivamente en el área de reclutamiento y selección de personal y una de las aportaciones fue el simplificar el manejo de la requisición del personal; anteriormente se tenían dos requisiciones: una para personal sindicalizado y otra para personal no sindicalizado, y se requerían muchas firmas, actualmente sólo existe un tipo de requisición de personal (anexo I) además de que ésta se encuentra disponible electrónicamente, lo cual permite a las gerencias llenar la requisición desde su lugar y tienen la opción de enviarla anexada a un correo electrónico al área de selección y capacitación para verificar su autorización. La forma de llenar la requisición de personal es sencilla y sobre todo permite establecer en forma clara y precisa el perfil de puesto a cubrir.

Posteriormente, se fue abarcando el área de administración de sueldos y salarios en donde la responsabilidad consistió en establecer el control del programa de evaluación del desempeño así como del programa de incrementos salariales. Pero sobre todo, se establecieron las bases de lo que posteriormente fue la administración de sueldos y salarios. Una de estas bases fue la de valorar los puestos, su objetivo es el de medir el valor de los resultados de un puesto para la organización mediante cualidades como la solución de problemas, el conocimiento técnico, la responsabilidad, las habilidades, etc., lo anterior se hace con el fin de establecer las diferencias de sueldos entre puestos, esto se logra ayudando a identificar el valor diferencial de ellos, los que valen más reciben sueldos más altos.

En Bujias Champion, la base para valorar un puesto es el sistema de perfiles y guía HAY, este sistema está basado en la Ley de Weber-Fechner, llamada también la Ley de Umbrales Mínimos, que dice que cualquier fenómeno de percepción requiere de determinada intensidad mínima para ser percibida, y que en consecuencia la relación entre dos fenómenos exige una diferencia mínima para su percepción.

HAY aplicó dicha ley a la percepción y diferenciación de los factores y elementos de puestos distintos. Los factores comunes a todos los puestos de trabajo y que HAY detectó son:

- Habilidades(conocimientos y experiencia)
- Solución de problemas
- Responsabilidad

Es importante mencionar que esta valuación de puestos es un proceso continuo debido a que las funciones de un puesto y niveles de responsabilidad, pueden estar variando en forma conjunta a los cambios que esté sufriendo la organización.

Como consecuencia resultado de una reestructuración administrativa se fusionó el área de selección y capacitación, por lo que el nuevo nombre del puesto que actualmente se ocupa se llama coordinador de selección, capacitación y compensación. Al ser ya responsable del departamento de capacitación, se participa activamente en el mantenimiento del sistema de calidad bajo la norma QS-9000, la cuál fue resultado de la unificación de criterios de aseguramiento de calidad de los tres grandes fabricantes automotores: CHRYSLER, FORD y GENERAL MOTORS con el fin de robustecer el sistema de aseguramiento de calidad de sus proveedores, tomando como base la norma internacional ISO 9000,y uno de los puntos que esta norma audita, es el de la capacitación del personal. Esta participación también ha consistido en desarrollar materiales en las que en forma simple y sencilla se apoya al entrenamiento del empleado por ejemplo, al explicar desde la política de calidad de la empresa hasta lo que significa el sistema de calidad QS-9000 (ver anexo 2) .

Finalmente, cabe mencionar que también se ha trabajado en forma conjunta con el área de Higiene y Seguridad, ya que actualmente se es integrante del comité que participará en la certificación de la empresa en el ISO 14000, que es una norma relacionada con ecología y medio ambiente. Aquí la participación es en relación con la revisión de descripciones de puestos para adecuarlas a lo que establece la norma ISO 14000 y a coordinar la capacitación del personal con respecto a este punto.

Como se ha expuesto anteriormente, el papel que el psicólogo ha tenido dentro de la compañía ha sido variado, lo que ha permitido realizar un trabajo multidisciplinario con la aportación de conocimientos y experiencias de otros campos profesionales tales como la ingeniería, la administración de empresas, la Contabilidad, entre otras profesiones.

A continuación se presentan el objetivo, las responsabilidades así como el principal reto que tiene el puesto del psicólogo dentro de la organización ya descrita previamente.

2.2.1 PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y COMPENSACIÓN

Contribuir en la contratación y capacitación del personal, procurando que la preparación que se le dé en la compañía, permita que en forma progresiva satisfaga los requerimientos del puesto y al mismo tiempo esté en posibilidad de competir para desempeñar puestos superiores; además de que la remuneración económica del trabajador esté en función de los resultados de su trabajo.

2.2.2 RESPONSABILIDADES BASICAS DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y COMPENSACIÓN

- Participar con las diferentes Gerencias en la elaboración y actualización de las descripciones de puesto.
- Reclutamiento y selección de candidatos para los puestos vacantes, dando preferencia a los empleados que cubran los requerimientos correspondientes.
- Coordinar las acciones necesarias para que se evalúe el desempeño de los empleados.
- Aplicar las directrices y políticas autorizadas, para remunerar a personal no sindicalizado, tomando en consideración, entre otros criterios, los resultados del trabajo, el valor relativo de cada puesto y las posibilidades económicas de la empresa.
- Sugerir y proporcionar formas de remuneración compatibles con las políticas de la empresa a través de estudios y análisis de sueldos.
- Elaborar los planes y programas de Capacitación con base a las necesidades detectadas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos. Al mismo tiempo dar seguimiento a los programas establecidos.
- Cumplir con las disposiciones legales establecidas en la L.F.T. con respecto a la capacitación.
- Participar en la formación de instructores internos.

- Participar con la Gerencia de Aseguramiento de Calidad, en todos aquellos aspectos que de una u otra forma ayuden a elevar el nivel de calidad total de los servicios o productos de la compañía.

2.2.3 NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y COMPENSACIÓN

El reto principal del puesto es que la formación de los empleados esté acorde a los requisitos de su puesto y/o a las necesidades de la compañía y que los empleados sean debidamente remunerados por su contribución a los resultados en el trabajo.

2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO

A continuación, se muestra el procedimiento desarrollado por el que suscribe para la elaboración de descripciones de puestos, el cual actualmente se usa para los procesos de selección, valuación de puestos, identificación de necesidades de capacitación y para la evaluación del desempeño. Cabe aclarar que este procedimiento y formato, se usan desde hace dos años y en el presente están en una fase de revisión como parte de un proyecto de mejora continua en los procesos del área de recursos humanos de la empresa.

La intención de mostrar el procedimiento y formato realizado es la de resaltar la importancia que tiene la descripción de puesto para establecer objetivos generales y específicos que el empleado debe alcanzar y que servirán como apoyo para el logro de los objetivos organizacionales; además de que el proceso de evaluación del desempeño que se aplica en la empresa toma a la descripción de puesto como punto de partida para realizar las evaluaciones respectivas. Adicionalmente a los ejemplos que se citan a continuación, en el anexo 3 se muestran algunas descripciones que se elaboraron anteriormente.

2.3.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO

Establecer un documento que permita a cada empleado y a su supervisor inmediato conocer plenamente cuáles son las finalidades y responsabilidades del puesto que desempeña aquél dentro de la organización, de tal manera que

todas sus actividades y esfuerzos estén orientados hacia el logro de dichas finalidades.

2.3.2 ALCANCE

La descripción de puesto es un documento aplicable a todos los puestos de la organización que básicamente sirve para:

- Definir claramente y enunciar en forma concisa cuál es el propósito general del puesto, es decir, para qué existe en la organización, cuál es su razón de ser y los resultados finales que debe lograr.
- Establecer sus responsabilidades y funciones más importantes para estar en condiciones de cumplir cabalmente con el propósito general, indicando lo que se debe hacer y con qué finalidad.
- Precisar la naturaleza y alcances del puesto dentro de la empresa así como la finalidad de sus relaciones internas y externas.

2.3.3 RESPONSABILIDADES

- La responsabilidad de elaborar y mantener actualizadas las descripciones de puesto recae inicialmente en el jefe inmediato (Gerente de Área o Jefe de Departamento), quien debe proporcionar la información necesaria para elaborar la descripción y/o actualizar las ya existentes, cada vez que haya un cambio sustancial en el contenido del puesto, solicitando la asesoría requerida para ello.
- La Gerencia de Recursos Humanos es, en segundo término, responsable de que se mantengan actualizadas las descripciones y de verificar que la redacción empleada en todas y cada una de ellas sea la adecuada para asegurar que se comprenda plenamente su contenido, para lo cual proporcionará la asesoría necesaria.

2.3.4 USOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Las descripciones de Puestos se utilizarán para:

- Guiar la actuación de los empleados
- Como una fuente de referencia para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.
- Medir los resultados del desempeño de los empleados en comparación con los objetivos preestablecidos
- Determinar el perfil básico de los puestos cuando se requiera cubrir un puesto vacante.

2.3.5 DEFINICIONES Y TERMINOS

- La descripción de puesto es el documento en que constan, en forma concisa, el propósito general y las responsabilidades principales; la naturaleza y alcances del mismo, así como sus dimensiones y las respectivas autorizaciones
- Las especificaciones del puesto son el conjunto de características que deben reunir los ocupantes del mismo, en términos de conocimientos, habilidades y niveles de experiencia requeridos para garantizar la eficacia del desempeño en el trabajo

2.3.6 EJEMPLO DEL LLENADO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Primero se presentará la forma en que debe irse llenando la descripción del puesto y posteriormente se mostrará una descripción de puesto ya elaborada

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título :

GERENCIA o DEPARTAMENTO:

Fecha :

I PROPÓSITO GENERAL

Enunciar en forma breve la misión del puesto, dando respuesta a las siguientes preguntas para evitar que se confunda con sus responsabilidades:

¿Para qué existe el puesto en la organización?

¿Cuál es su razón de ser?

¿Qué debe lograr?

¿Cuál es su contribución o aportación más importante?

II RESPONSABILIDADES BÁSICAS (Enumerar Mínimo 5, Máximo 10)

Enunciar brevemente cuáles son las responsabilidades principales y, consecuentemente, las funciones o actividades relevantes para que en su conjunto se logre el propósito general. Es necesario detallar lo que debe hacerse y con qué finalidad. Se recomienda anotar un mínimo de 5 y un máximo de 10 responsabilidades

III REQUISITOS DEL PUESTO

Definir y establecer los requisitos básicos que deben reunir los ocupantes del puesto, para garantizar la eficacia de su propósito, en términos de:

Educación o escolaridad

Conocimientos generales y específicos o habilidades generales y específicas

Experiencia en el puesto o en actividades que permitan desempeñar las funciones propias del puesto, mencionando el tiempo mínimo necesario en el desempeño de las mismas.

Los siguientes requisitos adicionales son opcionales de anotarse ya que en algún momento pudieran ayudar a identificar y determinar mejor la naturaleza de las actividades a realizar.

Edad

Sexo

Estado civil

Complexión

Es importante que al momento de anotar los requerimientos del puesto se haga en forma clara y precisa evitando términos ambiguos o tales como similar o afín, para poder identificar claramente las características del puesto.

IV NATURALEZA Y ALCANCES

Establecer claramente la naturaleza del puesto y sus alcances, definiendo:

Cuál es su reto principal

A qué puesto reporta

Los puestos que le reportan

Las decisiones que está facultado para tomar, individual y conjuntamente con otros puestos

Las relaciones internas y externas del puesto, así como la finalidad de ellas

V DIMENSIONES

Anotar todos aquellos datos relevantes o cuantificables y medibles que el puesto tiene bajo su responsabilidad y que sean representativas del mismo. Por ejemplo: número de unidades a producir o vender, importe de cobranza, número de piezas a producir o número de piezas a inspeccionar, número de cursos a impartir etc.

VI AUTORIZACIONES : (Nombre y Firma)

Gerente de area o

Jefe de Departamento :

Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título : ASISTENTE DE SELECCION Y CAPACITACIÓN

GERENCIA o DEPARTAMENTO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Fecha : NOVIEMBRE, 1999

I PROPÓSITO GENERAL

Contribuir en la contratación y capacitación del personal, procurando que este proceso se realice en forma oportuna y confiable.

II RESPONSABILIDADES BÁSICAS (Enumerar Mínimo 5, Máximo 10)

Participar en la búsqueda de personal para cubrir vacantes, por medio de diferentes fuentes y medios de reclutamiento.

Realizar actividades de selección de candidato, principalmente en puesto sindicalizados

Participar en el control de los registros de capacitación de personal, con el fin de mantenerlos actualizados.

Elaboración de material didáctico para los eventos de capacitación.

Apoyo en actividades, registros y material relacionados con la norma QS-9000

III REQUISITOS DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Pasante o titulado de Psicología(preferentemente) o Administración de Empresas

CONOCIMIENTOS: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal así como conocimientos básicos del proceso de Capacitación

EXPERIENCIA: Experiencia de 1 año en selección de personal o en capacitación de personal

IV NATURALEZA Y ALCANCES

El Reto Principal del Puesto es :

Apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal para que sea ágil así como la información con respecto a capacitación sea oportuna y confiable.

¿A que Puesto le Reporta ?

Coordinador de Selección y Capacitación de Personal

¿Qué Puestos le Reportan ?

Ninguno

Decisiones que el Puesto Esta Facultado Para Tomar :

Esta facultado para seleccionar a los candidatos de acuerdo a los requisitos establecidos en la requisición de personal, así como en la elección de los medios más eficaces para lograr el reclutamiento.

Relaciones Internas y Externas del Puesto, así como la Finalidad de Ellas :

Externamente el puesto se relaciona con oficinas de bolsas de trabajo de Universidades y escuelas, grupos empresariales de intercambio de candidatos, despachos especializados en selección y capacitación.

Internamente, con todos los empleados de la compañía

V DIMENSIONES

Las vacantes deberán cubrirse en un lapso mínimo de 10 días hábiles a partir de la fecha de recepción de la requisición.

Gerente de área o

Jefe de Departamento :

Recursos Humanos

CAPITULO 3

REESTRUCTURACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN BUJIAS CHAMPION

Como se expuso en el primer capítulo, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una función esencial dentro de cualquier empresa que esté interesada en sus recursos humanos. Durante este proceso, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el jefe inmediato deben emprender una acción correctiva; y de manera similar, el desempeño que cumpla o exceda con lo esperado debe ser alentado para reforzar conductas laborables positivas en el trabajador, lo cual permitirá que el empleado esté comprometido y motivado hacia sus funciones.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La participación que se tuvo en esta compañía en este proceso se orientó a minimizar los factores que pudieran influir en forma negativa en la motivación del empleado durante y después del proceso de evaluación del desempeño y por lo tanto en su conducta laboral. Uno de estos factores eran la falta de una comunicación adecuada y oportuna al empleado con respecto a la calificación final de su evaluación, por lo que su desempeño en días posteriores a su incremento salarial, el cual se otorgaba tomando como base el resultado de la evaluación del desempeño, tendía a disminuir o el empleado empezaba a mostrar falta de interés en sus actividades. Otro factor era que con los formatos que se utilizaban, el empleado no tenía oportunidad de participar y opinar con respecto a la manera en que se le estaba evaluando, por lo que él consideraba que no se le estaba respetando como parte de un equipo de trabajo y por lo tanto no se sentía comprometido a integrarse con sus compañeros de trabajo y con sus jefes.

En vista de que en la forma en que se estaba evaluando el desempeño del empleado no permitía una adecuada integración al ambiente laboral ni tomaba en cuenta sus necesidades y logros, se buscó proponer alternativas así como dar respuesta a tres preguntas sobre el proceso de evaluación del desempeño que se estaba utilizando:

1) ¿ Bajo qué condiciones se estaba realizando?, 2) ¿ Qué factores estaban influyendo en la evaluación del desempeño? y 3) ¿ Cuáles serían los

mejores medios para producir los cambios necesarios en el proceso de evaluación del desempeño?.

3.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Para dar respuesta a lo anterior se tomo como base la metodología desarrollada por Kepner Tregoe (1987) para la solución de problemas y toma de decisiones. Esta metodología cuenta con varios pasos pero solamente se consideró tomar dos pasos, ya que estos fueron esenciales para analizar el problema que se estaba abordando. Los pasos que se tomaron de esta metodología se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 9 Análisis del problema y de Decisiones basado en Kepner Tregoe

<u>Análisis del Problema</u>	<u>Análisis de Decisiones</u>
1. Describir problema	1. Aclarar propósito
2. Identificar posibles causas	2. Evaluar alternativas
3. Evaluar posibles causas	3. Determinar riesgos
4. Confirmar causa verdadera	4. Tomar decisión

De tal forma que como primer paso se procedió al análisis del problema, tal y cómo se muestra a continuación:

<u>Análisis del Problema</u>	
1. Descripción del problema	Después de que se realizaba la evaluación del desempeño en la empresa, había un número considerable de quejas tanto de los empleados así como de parte de sus jefes: Algunos empleados expresaban que no habían sido evaluados bien y de ahí la razón del aumento que habían recibido y con el cuál no estaba de acuerdo, otros empleados mencionaban que nunca se les dejaba opinar sobre su evaluación y sólo les hablan para colocar su firma en la misma.

	<p>Por su parte, los jefes y supervisores expresaban que en días posteriores a la evaluación del desempeño empezaban a tener problemas con algunos empleados, ya que su nivel de rendimiento disminuía o se empezaban a tener problemas de ausentismo.</p>
2. Identificación de posibles causas	<p>Como posibles causas se consideraron:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desconocimiento u omisión de algunos pasos del procedimiento de evaluación del desempeño, b) Falta de capacitación de los evaluadores, c) Formatos inadecuados, d) Falta de comunicación y difusión sobre el proceso
3. Evaluación de las posibles causas	<p>Se encontró que la causa más probable era que no existía un procedimiento por escrito y cada evaluador realizaba la evaluación del desempeño de acuerdo como él creía era la forma correcta.</p> <p>Lo anterior se hizo analizando cada posible causa del paso anterior, por medio de la especificación del problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema? • ¿Cuál no es el problema? • ¿Dónde es el problema? • ¿Dónde no es el problema? • ¿Cuándo es el problema? • ¿Cuándo no es el problema?
4. Confirmación de la causa verdadera	<p>Este paso se realizó por medio de entrevistas a jefes y supervisores.</p>

Retomando los puntos 3 y 4 del análisis del problema mostrado anteriormente, se consideró como posible causa el hecho de que no existía un procedimiento por escrito de cómo debía realizarse la evaluación del desempeño y las otras causas probables eran más bien consecuencia de la ausencia del procedimiento. Para confirmar que la falta de un procedimiento era la causa verdadera se consideró necesario hacer un análisis del proceso de evaluación del desempeño que se estaba utilizando. Lo anterior se hizo por medio de entrevistas realizadas principalmente a los mandos intermedios es decir, a jefes y supervisores, debido a que ellos están principalmente en contacto directo con el trabajador y son los que evalúan al mayor número de personal. Las preguntas formuladas durante la entrevista fueron:

- ¿Conoce por escrito el procedimiento de evaluación del desempeño?
- ¿Quién le enseñó a evaluar y durante cuánto tiempo lo ha hecho?
- ¿Cuánto tiempo dedica a evaluar a un trabajador?
- ¿Cada cuando evalúa el desempeño del empleado?
- ¿Participa su empleado durante la evaluación?
- ¿De qué manera participa el empleado?
- ¿Ha notado un cambio en el desempeño del empleado después de que fue evaluado?
- ¿Si el desempeño de un empleado no es satisfactorio, propone algún plan de acción para ayudarlo a mejorar su desempeño?

Las conclusiones de las entrevistas realizadas fueron:

a) **Desconocimiento de parte del evaluador:** No se contaba con algún procedimiento por escrito sobre cómo se debía realizar la evaluación del desempeño, es decir nunca lo habían leído o no recordaban haber visto alguno por escrito.

b) **No tenían claro cuál era el objetivo de la evaluación del desempeño:** Solo consideraban que debería realizarse como un requisito para recibir un incremento salarial sin importar el resultado de la evaluación; además, la evaluación la dejaban como una de sus últimas prioridades e incluso la realizaban el mismo día que se tenía como fecha límite para entregarse al departamento de capacitación y selección.

c) **Falta de orientación:** No habían recibido una capacitación sobre cómo realizar la evaluación del desempeño, su conocimiento sólo se limitaba a lo explicado por su jefe inmediato sobre el uso de los formatos establecidos.

d) **Falta de credibilidad en el sistema establecido**(de parte del evaluado): Por la forma como estaba estructurada la tabla de incremento salarial, se daba el caso de que un empleado calificado con una buena calificación, podría recibir un incremento menor en comparación con el recibido por otro empleado con una calificación inferior, por lo que no les importaba el resultado de la evaluación.

e) **Formatos no adecuados**: Sentían confusos los formatos además que evaluaban sin detenerse a ver la descripción de cada calificación, sólo evaluaban sin analizar cada paso ya que los formatos según mencionaron eran tan antiguos que solo lo consideraban como un formato más a llenar.

Dado lo anterior se procedió al análisis de decisiones.

Análisis de decisiones	
1. Aclarar el propósito	<p>Básicamente se estableció el objetivo a alcanzar:</p> <p>Dar uniformidad al proceso de evaluación del desempeño proporcionando al evaluador herramientas metodológicas más adecuadas(qué y cómo evaluar), para realizar la evaluación del desempeño de una manera más objetiva y así minimizar consecuencias que pudieran tener un efecto negativo en la conducta laboral del empleado.</p>
2. Evaluar alternativas	<p>Las alternativas evaluadas fueron:</p> <p>Desarrollar el procedimiento de evaluación del desempeño.</p> <p>Elaborar nuevos formatos de evaluación del desempeño.</p> <p>Capacitación y difusión del nuevo procedimiento y formatos.</p>
3. Determinar riesgos	<p>Se analizaron los posibles problemas que se podrían encontrar con las alternativas propuestas:</p>

	<p>Resistencia al cambio, debido a que los formatos tenían más de diez años que se estaban utilizando.</p> <p>Que el evaluador evitara el asumir compromisos al momento de evaluar, con el fin de cuidar su imagen ante sus empleados.</p> <p>Falta de interés del empleado por ser evaluado y obtener retroalimentación acerca de su desempeño.</p>
4. Tomar decisión	<p>La decisión tomada se realizó consultando a los gerentes y estableciendo acuerdos y compromisos.</p> <p>La decisión fue la de elaborar un nuevo procedimiento junto con nuevos formatos de evaluación del desempeño impartiendo la capacitación respectiva para su uso.</p>

Para mostrar cómo se aplicaron las alternativas propuestas, esto se hará de la siguiente manera:

- Primero se expondrá el nuevo procedimiento realizado
- Posteriormente se verán los nuevos formatos de evaluación del desempeño, pero previamente se mostrarán los formatos que se utilizaban.
- Finalmente se mencionará como se dio la capacitación y difusión del nuevo procedimiento y formatos realizados.

3.3 EL NUEVO PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El nuevo procedimiento denominado como “Evaluación del desempeño” fue elaborado por el suscrito, realizándolo de acuerdo a la estructura a seguir (en cuanto secuencia y presentación) establecida por la Gerencia de Control de Calidad, ya que todo procedimiento de cualquier área, forma parte del Sistema de Calidad QS-9000 de la empresa.

Este nuevo procedimiento se usa desde 1998 y se ha ido actualizando de acuerdo a los cambios que se hayan considerado realizar. Como se verá en la presentación del nuevo procedimiento, su última revisión fue realizada en 1999, además de que se marca que su nivel de revisión es la “D”; porque de acuerdo a como lo establece la Gerencia de Control de Calidad, todo cambio a cualquier procedimiento o formato, aparte de identificarse con la fecha a partir de la cuál es efectivo el cambio, el nivel de revisión se identifica por medio de una secuencia alfabética. Realizar cambios, ya sea a procedimientos o a formatos es muy común dentro de la empresa, ya que se considera que todo documento debe ser flexible y dinámico para irse adaptando a los cambios que vayan surgiendo en la empresa o en el proceso al que se esté refiriendo.



Federal Mogul de México, S.A. de C.V.

Numero	PRH-005	Revision	D
Fecha	5/Abr/99	Pagina	1 de 2
Elaboro	COORD SEL	Aprobo	GTE.R.H

PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Asunto EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.0 PROPÓSITO

Asegurar que se evalúe periódicamente el desempeño en el trabajo de todos los empleados no sindicalizados de la empresa, de manera tal que dicha evaluación sea la base para acordar y establecer objetivos, reconocer los logros y avances por el trabajo bien hecho administrar sueldos, reforzar y apoyar los aspectos positivos de la actuación y detectar oportunidades de mejora en los aspectos débiles

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es solamente válido y aplicable al personal no sindicalizado

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Es responsabilidad de cada Gerente Jefe y/o Supervisor dedicar el tiempo necesario para evaluar regularmente el desempeño en el trabajo de sus subordinados

3.2 Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, por conducto del Coordinador de Selección y Compensación, proporcionar los formatos adecuados para documentar la evaluación del desempeño, dando la asesoría necesaria a los Gerentes, Jefes y/o Supervisores para que dicha evaluación sea lo más objetiva posible y se obtenga de ella la información que sirva para mejorar los resultados del trabajo individual y en equipo

3.3 Los Gerentes, Jefes y/o Supervisores son responsables de evaluar la actuación y el desempeño de sus subordinados, utilizando los formatos previamente definidos y aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos.

3.4 Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, por conducto del Coordinador de Selección y Compensación, determinar los incrementos de sueldo a que se hagan acreedores los empleados, tomando como base la calificación del desempeño que hagan los Gerentes, Jefes y Supervisores

3.7 Es responsabilidad de cada empleado no sindicalizado asegurarse de que su jefe inmediato evalúe normalmente su desempeño, y que el resultado de dicha evaluación quede plasmado por escrito en los formatos respectivos

4.0 DOCUMENTOS

- 4.1 Formato de evaluación del desempeño para Gerentes (RHL-01)
- 4.2 Formato de evaluación del desempeño para Jefes y Supervisores (RHL-02)
- 4.3 Formato de evaluación del desempeño para empleados sin subordinados (RHL-03)
- 4.4 Guía de instrucción para requisitar los formatos (RHL-04)



Asunto

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

0 PROCEDIMIENTO

1 El Coordinador de Selección y Compensación, entrega a los Gerentes o Jefes, según sea el caso, una relación de empleados a los que se debe evaluar así como los formatos de evaluación respectivos. Los Gerentes y Jefes son responsables de evaluar, por lo menos cada seis meses, la actuación y desempeño de sus subordinados, este periodo pudiera ser ajustado de acuerdo a las indicaciones que se den por parte de oficinas corporativas.

2 El jefe inmediato de cada empleado procede a evaluar el desempeño del empleado, ajustándose a lo establecido en la guía de instrucción. El jefe inmediato se reúne con el empleado evaluado, para informarle sobre los resultados obtenidos, enfatizando tanto los aspectos favorables o positivos, como aquellos que requieren ser mejorados; aclarar dudas y establecer nuevos objetivos para el periodo siguiente.

3 Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida deberá firmar de conformidad el formato respectivo. En caso contrario, deberá hacer notar por escrito que firma solamente de enterado.

4 Después de haber terminado con el proceso de evaluación, el Gerente o Jefe de área envía los formatos de los empleados evaluados al Coordinador de Selección y Compensación.

5 Una vez que el Coordinador de Selección y Compensación reciba los formatos, utilizará la calificación dada al empleado en su evaluación para determinar si procede o no un incremento de sueldo de acuerdo a la tabla de incremento salarial vigente.

6 El Coordinador de Selección y Compensación, elaborará las hojas de propuesta de incremento de sueldo y las entregará a la Gerencia de Recursos Humanos.

7 El Gerente de Recursos Humanos recabará la firma de autorización de la Gerencia General en las hojas de incrementos de sueldo.

8 El Gerente de Recursos Humanos entregará al Supervisor Admvo. de Personal las hojas de incremento de sueldo para que se hagan las modificaciones de los salarios en lo que concierne al Instituto Mexicano del Seguro Social, al Seguro de Retiro y al Fondo de Vivienda así como en el expediente de cada empleado, en el cuál también se anexarán las evaluaciones respectivas.

Se entregará una copia de los incrementos de sueldos al supervisor de Nóminas para que estos sean aplicados en la nómina.

Como se observa en el propósito del nuevo procedimiento, en éste solo se contemplan los puestos no sindicalizados de la compañía, lo anterior se debe a que la forma de medir el desempeño del personal sindicalizado y de reconocer el desempeño de los mismos se hace de acuerdo al contrato colectivo establecido, en el cual se establece el desempeño sobre la base de índices de productividad alcanzados, pero no es el objetivo del presente trabajo realizar un análisis al respecto de este punto.

Este nuevo procedimiento dio más énfasis al factor humano, independientemente de que los resultados de la evaluación del desempeño sirvieran como base para proporcionar un incremento de sueldo (que era lo único para lo que se suponía servía la evaluación), se buscó que el evaluador pusiera más atención en los factores que pudieran servir como motivadores para el empleado; es decir, que con los resultados de la evaluación se pudieran establecer estrategias a seguir con el fin de mantener conductas positivas del empleado o dado el caso, orientarlo y/o capacitarlo para poder desarrollar adecuadamente sus funciones, procurando ir eliminando conductas no deseables.

Como se refiere en el procedimiento presentado, se utilizan tres formatos basados en las características de las escalas discontinuas:

- Formato de evaluación del desempeño para Gerentes
- Formato de evaluación del desempeño para Jefes y Supervisores
- Formato de evaluación del desempeño para empleados sin subordinados

Estos formatos se mostrarán más adelante, a pesar de que también el formato de los gerentes se modificó, para efectos de este reporte sólo se mostrarán los formatos utilizados para mandos intermedios (jefes y supervisores) así como para los empleados en general.

No se muestra el nuevo formato diseñado a nivel gerencial, porque a consecuencia de los cambios administrativos y de personal gerencial que estaba sufriendo la organización a partir de 1998 (como se citó en el capítulo 2), no fue posible darle un seguimiento al uso del nuevo formato de este nivel.

3.4 NUEVOS FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se mencionó previamente, antes de mostrar los nuevos formatos realizados se mostrarán los formatos que se venían utilizando.

Anteriormente se utilizaban tres tipos de formatos, los cuales se muestran en el anexo 4: a) uno para empleados sin personal a sus órdenes, b) otro para jefes o supervisores y c) otro para nivel gerencial. Los formatos estaban basados en el método de escalas discontinuas y en las cuáles es recomendable que cada factor que se esté evaluando debe estar acompañado de su definición correspondiente (Reyes, 1970). Aquí el problema era de que no estaban definidos los factores y cada evaluador y el mismo evaluado le daban la interpretación que ellos consideraban era la más adecuada, la mayoría de las veces sin ponerse de acuerdo por completo, esto se presentaba principalmente cuando se evaluaba a personal que no tenía personal a sus órdenes.

Cada formato contaba con 14 factores a evaluar y cada factor tenía que ser evaluado colocando una marca en la columna respectiva de alguna de las cuatro opciones de calificación: A (MARGINAL), B (ACEPTABLE), C (BUENO), D (RECOMENDABLE) dónde la "A" era la calificación menor y la "D" la calificación mayor a obtener, en el ejemplo que se muestra a continuación sólo se muestra una parte de cómo se ponía la calificación los formatos antiguos.

Fig 10 Ejemplo de llenado de formato antiguo

FACTOR	A	B	C	D
Favor de elegir entre A - D				
1 CANTIDAD DE TRABAJO	Desarrolla menos del volumen normal de trabajo Es preciso incitarlo frecuentemente X	Cumple con el volumen normal de trabajo	Excede frecuentemente el volumen normal de trabajo	Siempre excede el volumen normal de trabajo y lo termina antes de lo previsto
2 CALIDAD DE TRABAJO	Descuidado, no se le pueden confiar trabajos. Se necesita verificar y rectificarlo con frecuencia X	Comete pocos errores, rara vez se le rectifica	Es cuidadoso en su trabajo Cumple bien lo requerido No necesita rectificaciones	Excepcional seguridad Confiable y exactitud en su trabajo Sobrepasa en la calidad esperada
3 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	No conoce su propio puesto Necesita aprender mucho Carece de sistema de trabajo	Entiende bien su trabajo, pero le falta aprender sistema de trabajo normal X	Entiende completamente sus labores Su sistema de trabajo es cuidadoso	Conoce muy bien su puesto y los relacionados con el Excelente sistema de trabajo
4 DISCIPLINA	No cumple con cuidado y prontitud las disposiciones de la empresa y de sus superiores, con frecuencia las protesta y reacciona desfavorablemente	En general cumple con las reglas establecidas aunque algunas veces se le llama la atención X	Cumple satisfactoriamente las disposiciones de la empresa y de sus superiores, aceptándolas de buen grado	Acata estrictamente las disposiciones de la empresa y de sus superiores Se preocupa porque otras personas lo hagan

Para la calificación final sólo se tomaba en cuenta a aquella columna que hubiera sido marcada el mayor número de veces, así por ejemplo si la columna “C” fue marcada 6 veces y la “A” 4 veces y la “B” 4 veces, entonces la calificación final que se le daba al empleado correspondía a “C”(bueno), la cual se colocaba en el reverso del formato(anexo 5).

Estos formatos generaban algunos problemas tales como:

1) Falta de concordancia entre el factor evaluado y la calificación elegida, de acuerdo a la descripción que se tenía para esa calificación:

- Se presentaban ciertas incongruencias entre los factores que se estaban evaluando y algunos puestos; por ejemplo, para los empleados sin personal a sus órdenes había un factor que calificaba la presentación del empleado, entonces ¿ cómo calificar la presentación de un mecánico que por necesidades de su trabajo, tenía que andar entre máquinas, herramientas, áreas con aceite, etc.?

2) Habían factores que se prestaban para diferentes interpretaciones entre el evaluador y el trabajador; por ejemplo, al factor identificación, cada quién le daba su interpretación, para algunos era su “identificación” con la empresa, para otras personas era su integración a su equipo de trabajo, etc.

3) Los formatos utilizados no permitían que el empleado tuviera la oportunidad de expresar su opinión sobre su calificación. Es decir, no se daba una interacción entre evaluado y evaluador.

Estos formatos tenían más de 10 años que se venían usando pero de acuerdo a como se muestra en el encabezado de cada uno de ellos, habían sido inicialmente diseñados para calificación de méritos y no para realizar una evaluación del desempeño.

Por lo que se procedió a realizar nuevos formatos y cada factor propuesto fue revisado y corregido por los gerentes previamente a la aplicación de los formatos.

Las características principales que tuvieron los nuevos formatos fueron:

1. Cada formato contó con 8 factores a evaluar y cada factor a evaluar tenía su definición respectiva, esto se hizo con el fin de evitar el que cada evaluador diera su propia interpretación a cada factor evaluado.
Por otro lado el haber reducido de 14 a 8 factores permitió que el evaluador no viera a la evaluación y al formato en sí como una forma complicada a llenar. Además hubo unos factores que se unieron ya que se consideró eran complementarios.
2. Se establecieron cinco grados de calificación: S = Sobresaliente, R = Recomendable, B = Bueno, A = Aceptable y M = Marginal, cada grado con su definición respectiva. Estas calificaciones se usaban para cada factor evaluado así como para proporcionar la evaluación final. Se establecieron cinco calificaciones porque de acuerdo a la definición de cada una, el evaluador ahora tenía una opción más para elegir una calificación más objetiva.
3. Se puso énfasis en evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos previamente así como las situaciones que hubieran influido para alcanzarlos o no, debido a que este punto considera reconocer aquellas aportaciones que hubiera hecho el empleado y que no estaban establecidas como responsabilidad principal de su puesto, con esto se buscó que toda conducta deseable y que fuera motivante para el empleado fuera reforzada, al ser tomada en cuenta en su evaluación.
4. Con estos formatos se lograba establecer un compromiso jefe - subordinado sobre las acciones a seguir para eliminar conductas indeseables o incorrectas así como el de mantener o desarrollar conductas deseables que permitieran mejorar el rendimiento laboral del empleado.
5. Finalmente, se proporcionaba la oportunidad de que el empleado pusiera por escrito su opinión sobre su calificación o sobre el proceso de evaluación.

A continuación se muestran los nuevos formatos diseñados y utilizados para los jefes y supervisores así como para los empleados en general(empleados sin subordinados).

Fig. 11 Nuevo formato de evaluación del desempeño para jefes y supervisores(anverso)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFEES Y SUPERVISORES		PUESTO				
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION					GRADOS DE CALIFICACION
	M	A	B	R	S	
1.- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA Grado de conocimiento y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos tanto generales como específicos del puesto						<p>S.- SOBRESALIENTE El desempeño excede claramente tanto en calidad como en cantidad, las expectativas y los estándares del puesto. Se observan ejemplos significativos en aspectos específicos. Actúa en forma notable en la planeación y organización de sus actividades así como en la atención de problemas imprevistos. Consistentemente obtiene resultados de alta calidad profesional.</p> <p>R.- RECOMENDABLE El desempeño es substancialmente por arriba de lo normal o del promedio. El nivel de cumplimiento refleja un alto grado de efectividad y de resultados medibles que sobrepasan los requerimientos en cuanto a metas y objetivos.</p> <p>B.- BUENO: El desempeño satisface plenamente las expectativas. Se logran los objetivos previamente acordados, para lo cual se ejerce supervisión y se apoya en grado normal. Generalmente obtiene resultados esperados en forma organizada y efectiva. No existen desviaciones importantes contra los estándares de actuación.</p> <p>A.- ACEPTABLE. El desempeño normalmente responde a las expectativas del puesto, pero con frecuencia por debajo del nivel aceptable. Requiere más supervisión y apoyo de lo normal. Se necesita mejorar en uno o más aspectos específicos. Si se alcanza esta mejoría es factible que se de el logro pleno de los objetivos.</p> <p>M.- MARGINAL El desempeño es substancialmente por debajo de lo esperado en relación con los objetivos predeterminados. Se requiere una mejora inmediata y significativa o bien decidir la acción correctiva que proceda.</p>
2.- LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAL Capacidad y habilidad para dirigir eficazmente a las personas que integran su equipo de trabajo, en la realización de sus funciones, promoviendo su desarrollo personal y profesional.						
3.- TRABAJO EN EQUIPO Disposición para trabajar armoniosamente con los integrantes de su equipo, proporcionando y obteniendo la cooperación necesaria para el logro de los objetivos.						
4.- CALIDAD Y SERVICIO Participación activa en la mejora continua de los productos y / o servicios que su equipo de trabajo proporciona a sus clientes internos y/o externos para incrementar la calidad y la productividad.						
5.- CREATIVIDAD Habilidad para crear y/o modificar métodos de trabajo que simplifiquen las tareas e incrementen la eficacia de sus subordinados.						
6.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Grado en que logra, tanto en calidad como en cantidad, los objetivos previamente acordados, justificándose a las políticas de la compañía.						
7.- SEGURIDAD Y ECOLOGIA Grado de cumplimiento del puesto y de los puestos que le reportan, a las normas sobre seguridad e higiene en el trabajo así como las acciones de protección al medio ambiente.						
8.- DISCIPLINA Observancia y supervisión del acatamiento de las normas y políticas en materia disciplinaria en general.						
<p>SOBRESALIENTE <input type="radio"/> RECOMENDABLE <input type="radio"/></p> <p>BUENO <input type="radio"/> ACEPTABLE <input type="radio"/></p> <p>MARGINAL <input type="radio"/></p>						
<p>EVALUACION CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE:</p> <p>_____</p>						
<p>NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO _____</p>						
<p>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR _____</p>						
<p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR _____</p>						
<p>FECHA _____</p>						

Fig.12 Nuevo formato de evaluación del desempeño para empleados sin subordinados (anverso)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS SIN SUBORDINADOS		PUESTO _____				
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION					GRADOS DE CALIFICACION
	M	A	B	R	S	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA Nivel de conocimiento y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos tanto generales como específicos del puesto.						S.- SOBRESALIENTE El desempeño excede claramente tanto en calidad como en cantidad las expectativas y los estándares del puesto. Se observan ejemplos significativos en aspectos específicos. Actúa en forma notable en la planeación y organización de sus actividades así como en la atención de problemas imprevistos. Consistentemente obtiene resultados de alta calidad profesional.
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Grado en que logra, tanto en calidad como en cantidad, los objetivos previamente acordados, ajustándose a los procedimientos y políticas de la compañía.						R.- RECOMENDABLE El desempeño es substancialmente por arriba de lo normal o del promedio. El nivel de cumplimiento refleja un alto grado de efectividad y de resultados medibles que sobrepasan los requerimientos en cuanto a metas y objetivos.
INICIATIVA Y CREATIVIDAD Actitud proactiva requerida para crear y/o mejorar métodos y procedimientos de trabajo que simplifiquen sus tareas e incrementen la eficiencia.						B.- BUENO: El desempeño satisface plenamente las expectativas. Se logran los objetivos previamente acordados, para lo cual se ejerce supervisión y se apoya en grado normal. Generalmente obtiene resultados esperados en forma organizada y efectiva. No existen desviaciones importantes contra los estándares de actuación.
TRABAJO EN EQUIPO Actitud para trabajar armoniosamente con otros empleados, dentro y fuera de su departamento.						A.- ACEPTABLE: El desempeño normalmente responde a las expectativas del puesto, pero con frecuencia por debajo del nivel aceptable. Requiere más supervisión y apoyo de lo normal. Se necesita mejorar en uno o más aspectos específicos. Si se alcanza esta mejoría es factible que se dé el logro pleno de los objetivos.
ACTIVIDAD Y SERVICIO Participación activa en la mejora continua de productos y/o servicios que proporciona a sus clientes internos y/o externos para incrementar la calidad y/o productividad.						M.- MARGINAL: El desempeño es substancialmente por debajo de lo esperado en relación con los objetivos predeterminados. Se requiere una mejoría inmediata y significativa o bien decidir la acción correctiva que proceda.
OPERACION PROFESIONAL Actitud del mismo empleado para mantenerse actualizado en sus funciones y asimilar nuevos conocimientos para poder aspirar a puestos de mayor responsabilidad.						<p>SOBRESALIENTE ○ RECOMENDABLE ○</p> <p>BUENO ○ ACEPTABLE ○</p> <p>MARGINAL ○</p>
DISCIPLINA Cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos en aspectos disciplinarios en general.						EVALUACION CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE: _____
SEGURIDAD Y ECOLOGIA Observancia de las normas, procedimientos e instrucciones sobre seguridad e higiene en el trabajo, así como de las acciones de protección del medio ambiente.						NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO _____ NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR _____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR _____ FECHA _____

Fig 13 Reverso del nuevo formato de evaluación del desempeño

EVALUACION DE OBJETIVOS	
A) Mencione los objetivos previamente establecidos e indique los alcances así como los factores positivos o negativos que influyeron (o están influyendo) para el logro de los mismos	B) Mencione los proyectos o actividades que se realizaron y que no estaban contempladas dentro de los objetivos previamente establecidos. Indique también los resultados obtenidos.

¿ Cuáles son los aspectos en que ha mejorado el empleado con respecto a su evaluación anterior ?

OBJETIVOS A REVISAR EN EL PROXIMO PERIODO

PLANES DE ACCION	
¿ Qué puede hacer el empleado para mejorar su rendimiento ?	¿ Qué puede hacer ud. como su jefe inmediato para apoyar al empleado en sus esfuerzos para mejorar su rendimiento ?

COMENTARIOS DEL EMPLEADO (Anoté cualquier comentario que desee hacer en relación a su evaluación)	
¿Le dieron oportunidad de participar en la evaluación de su desempeño ?	
SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Su firma sólo indica que la evaluación fue llenada en forma conjunta por usted y su jefe inmediato. Si usted no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, ponga sus comentarios en el cuadro de arriba.

Veamos ahora dos ejemplos del uso de los nuevos formatos de la evaluación del desempeño: un ejemplo corresponde a un puesto a nivel supervisión y el otro ejemplo es de un nivel de no-supervisión.

El primer ejemplo es de un empleado calificado como “recomendable” y el segundo ejemplo, mostrará a un empleado calificado como “aceptable”. En ambos casos se muestra el anverso y reverso de ambas evaluaciones, con lo cual se podrá notar la relevancia que tuvo para el empleado el poder expresar su sentir con respecto a la evaluación que se le aplicó.

Esto fue muy importante, porque independientemente de que el empleado sabía que se le estaba evaluando, se le reconocía su opinión. En el primer ejemplo que se mostrará, a pesar de que el empleado fue calificado como un empleado con un buen desempeño, él expresa su sentir sobre lo que se necesita mejorar sobre un aspecto en general en un área de trabajo específica; en el segundo ejemplo, en el que el empleado recibió una evaluación final no satisfactoria, el empleado expresa su inconformidad, lo cual no podía hacerse anteriormente.

Es importante resaltar lo que pasaba en el segundo ejemplo:

Al recibir el coordinador de selección y capacitación la evaluación, se oía por separados ambas partes, la del evaluado y la del evaluador, si realmente se veía que el empleado tenía razón en no estar de acuerdo en el resultado de su evaluación. Para efectos de su revisión salarial se le consideraba la calificación inmediata superior y se le notificaba al evaluador el porqué de la decisión.

Esto último se hizo con el fin que tanto el superior inmediato como el empleado evaluado reconocieran que en algún momento habían omitido algún punto que trajo como consecuencia esta mala evaluación.

Cuando se empezaron a usar los nuevos formatos, no era muy común el que los empleados expresaran su inconformidad con respecto al resultado de su evaluación, porque creían que su opinión no se iba a tomar en cuenta o se les iba a tomar algún tipo de represalia, pero con los primeros resultados que ellos vieron, en cuanto a decisiones tomadas a favor de algunos compañeros de trabajo, no tuvieron ya ningún temor de expresarse en forma abierta.

Fig 14 Ejemplo de llenado del nuevo formato de evaluación del desempeño para jefes y supervisores(anverso)

FEDERAL MOGUL DE MEXICO S A D C V

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA JEFE S Y SUPERVISORES

PUESTO

Ingeniero de Calidad Cerámica

FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION				GRADOS DE CALIFICACION
	M	A	B	R	
<p>1- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>Grado de conocimiento y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos tanto generales como específicos del puesto</p>			✓		<p>S- SOBRESALIENTE El desempeño excede claramente tanto en calidad como en cantidad, las expectativas y los estándares del puesto. Se observan ejemplos significativos en aspectos específicos Actúa en forma notable en la planeación y organización de sus actividades así como en la atención de problemas imprevistos Consistentemente obtiene resultados de alta calidad profesional</p> <p>R- RECOMENDABLE El desempeño es substancialmente por arriba de lo normal o del promedio El nivel de cumplimiento de sus actividades muestra un alto grado de efectividad y de resultados medibles que sobrepasan los requerimientos en cuanto a metas y objetivos</p> <p>B- BUENO El desempeño satisface plenamente las expectativas Se logran los objetivos previamente acordados, para lo cual se ejerce supervisión y se apoya en grado normal Generalmente obtiene resultados esperados en forma organizada y efectiva No existen desviaciones importantes contra los estándares de actuación</p> <p>A- ACEPTABLE El desempeño normalmente responde a las expectativas del puesto, pero con frecuencia por debajo del nivel aceptable Requiere más supervisión y apoyo de lo normal Se necesita mejorar en uno o más aspectos específicos Si se alcanza esta mejora es factible que se de el logro pleno de los objetivos.</p> <p>M- MARGINAL El desempeño es substancialmente por debajo de lo esperado en relación con los objetivos predeterminados Se requiere una mejora inmediata y significativa o bien decidir la acción correctiva que proceda</p> <p>SOBRESALIENTE <input type="radio"/> RECOMENDABLE <input checked="" type="radio"/></p> <p>BUENO <input type="radio"/> ACEPTABLE <input type="radio"/></p> <p>MARGINAL <input type="radio"/></p> <p>EVALUACION CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE <u>Agosto 00</u></p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO _____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR _____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR _____</p> <p>FECHA <u>14 Agosto 00</u></p>
<p>2- LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAL</p> <p>Capacidad y habilidad para dirigir eficazmente a las personas que integran su equipo de trabajo, en la realización de sus funciones, promoviendo su desarrollo personal y profesional</p>			✓		
<p>3- TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Disposición para trabajar armoniosamente con los integrantes de su equipo, proporcionando y obteniendo la cooperación necesaria para el logro de los objetivos</p>			✓		
<p>4- CALIDAD Y SERVICIO</p> <p>Participación activa en la mejora continua de los productos y / o servicios que su equipo de trabajo proporciona a sus clientes internos y/o externos para incrementar la calidad y la productividad.</p>			✓		
<p>5- CREATIVIDAD</p> <p>Habilidad para crear y/o modificar metodos de trabajo que simplifiquen las tareas e incrementen la eficacia de sus subordinados.</p>			✓		
<p>6- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>Grado en que logra, tanto en calidad como en cantidad, los objetivos previamente acordados, ajustándose a las políticas de la compañía</p>			✓		
<p>7- SEGURIDAD Y ECOLOGIA</p> <p>Grado de cumplimiento del puesto y de los puestos que le reportan, a las normas sobre seguridad e higiene en el trabajo así como a las acciones de protección al medio ambiente</p>			✓		
<p>8- DISCIPLINA</p> <p>Observancia y supervisión del cumplimiento de las normas y políticas en materia disciplinaria en general.</p>			✓		

¡MORTANTE Para determinar la calificación general y definitiva del desempeño del empleado, también debe tomarse en cuenta la información que se solicita al reverso de esta hoja. RIL-02 16/06/99 REV "C"

Fig 15 Ejemplo de llenado del nuevo formato de evaluación del desempeño para jefes y supervisores(reverso)

FEDERAL MOGUL DE MEXICO S A DE CV

EVALUACION DE OBJETIVOS	
A) Mencione los objetivos previamente establecidos e indique los alcances así como los factores positivos o negativos que influyeron (o están influyendo) para el logro de los mismos.	B) Mencione los proyectos o actividades que se realizaron y que no estaban contempladas dentro de los objetivos previamente establecidos. Indique también los resultados obtenidos.
<p>- Cuando entro al puesto el área de Cuarentena en Línea final era de más de 100,000 pzas. el objetivo era llevarla a cero. Se cumple en periodos continuos este objetivo.</p> <p>- Capacitar a la gente con potencial para llevar a cabo otras actividades se trabaja en ello con buenos resultados.</p>	<p>- Estudio sobre gravedad específica para monitoriar el comportamiento de los hornos de cocción esto contribuye a la programación de los quemadores para una mejor combustión.</p>

¿Cuáles son los aspectos en que ha mejorado el empleado con respecto a su evaluación anterior ?

No ha tenido evaluación anterior.

OBJETIVOS A REVISAR EN EL PROXIMO PERIODO
<p>- Obtención de la Recertificación en QS 9000 en cuanto a su área se refiere.</p> <p>- Implantación del programa 5S y Constrain Management.</p> <p>- tener una plantilla de personal 2/plantilla funcional.</p>

PLANES DE ACCION	
¿Que puedo hacer el empleado para mejorar su rendimiento ?	¿Qué puede hacer ud como su jefe inmediato para apoyar al empleado en sus esfuerzos para mejorar su rendimiento ?
<p>- Estudiar sobre programas de implantación 5S y Constrain</p> <p>- Capacitar a su personal en diferentes actividades para lograr productividad funcional.</p>	

COMENTARIOS DEL EMPLEADO (Anoté cualquier comentario que desee hacer en relación a su evaluación)

¿Le dieron oportunidad de participar en la evaluación de su desempeño ?

SI

NO

Es necesario una mejor comunicación entre Ingeniería de Calidad de las 3 plantas de la empresa.

Su firma sólo indica que la evaluación fue llenada en forma conjunta por usted y su jefe inmediato. Si usted no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, ponga sus comentarios en el cuadro de arriba.

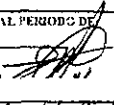

¡MORTANTE! Para determinar la calificación general y definitiva del desempeño del empleado, también debe tomarse en cuenta la información que se solicita al reverso de esta hoja. RHL-02 16/06/99 REV "C"

Fig 16 Ejemplo de llenado del nuevo formato de evaluación del desempeño para empleados(anverso)

FEDERAL MOGUL DE MEXICANA DE C.V.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA EMPLEADOS SIN SU BORDADOS

PUESTO OPERADOR IWA

FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION			GRADOS DE CALIFICACION
	M	B	S	
<p>1- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>Grado de conocimiento y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos tanto generales como específicos del puesto</p>	/	/	/	<p>S - SOBRESALIENTE El desempeño excede claramente tanto en cantidad como en calidad las expectativas y los estándares del puesto. Se observan ejemplos significativos en aspectos específicos. Actúa en forma notable en la planeación y organización de sus actividades así como en la solución de problemas imprevistos. Consistentemente obtiene resultados de alta calidad profesional.</p>
<p>2- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>Grado en que logra, tanto en cantidad como en calidad, los objetivos previamente acordados ajustándose a los procedimientos y políticas de la compañía.</p>	/	/	/	<p>R - RECOMENDABLE El desempeño es substancialmente por arriba de lo normal o del promedio. El nivel de cumplimiento refleja un alto grado de efectividad y de resultados medibles que sobrepasan los requerimientos en cuanto a metas y objetivos.</p>
<p>3- INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <p>Actitud proactiva requerida para crear y/o mejorar métodos y procedimientos de trabajo que simplifiquen sus tareas e incrementen su eficacia.</p>	/	/	/	<p>B - BUENO El desempeño satisface plenamente las expectativas. Se logra los objetivos previamente acordados para lo cual se requiere supervisión y se logra un grado normal. Generalmente obtiene resultados esperados en forma oportuna y efectiva. No existen desviaciones importantes con los estándares de acción.</p>
<p>4- TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Disposición para trabajar armoniosamente con otros empleados, dentro y fuera de su departamento.</p>	/	/	/	<p>A - ACEPTABLE El desempeño normalmente responde a las expectativas del puesto, pero con frecuencia por debajo del nivel aceptable. Requiere más supervisión y apoyo de lo normal. Se necesita mejorar en uno o más aspectos específicos. Si se alcanza esta mejora es factible que se de el logro pleno de los objetivos.</p>
<p>5- CALIDAD Y SERVICIO</p> <p>Participación activa en la mejora continua de los productos y/o servicios que proporciona a sus clientes internos y/o externos para incrementar la calidad y/o productividad.</p>	/	/	/	<p>M - MARGINAL El desempeño es substancialmente por debajo de lo esperado en relación con los objetivos pre-determinados. Se requiere una mejora inmediata y significativa o bien decidir la acción correctiva que proceda.</p>
<p>6- SUPERACION PROFESIONAL</p> <p>Acciones del mismo empleado para mantenerse actualizado en sus funciones y asimilar nuevos conocimientos para poder aspirar a puestos de mayor responsabilidad.</p>	/	/	/	<p>SOBRESALIENTE <input type="radio"/> RECOMENDABLE <input type="radio"/></p> <p>BUENO <input type="radio"/> ACEPTABLE <input checked="" type="radio"/></p> <p>MARGINAL <input type="radio"/></p>
<p>7- DISCIPLINA</p> <p>Cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos en aspectos disciplinarios en general.</p>	/	/	/	<p>EVALUACION CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE</p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO: </p>
<p>8- SEGURIDAD Y ECOLOGIA</p> <p>Observancia de las normas, procedimientos e instrucciones sobre seguridad e higiene en el trabajo, así como de las acciones de protección al medio ambiente.</p>	/	/	/	<p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR: </p> <p>FÉCHA: 1/Ago/06/00</p>

IMPORTANTE: Para determinar la calificación general y definitiva del desempeño del empleado, también debe tomarse en cuenta la información que se solicita al reverso de esta hoja. R31L-03 16 06 99 REV 7C

Fig. 17 Ejemplo de llenado del nuevo formato para empleados (reverso)

FEDERAL MOGUL DE MEXICO S.A. DE C.V.

EVALUACION DE OBJETIVOS	
A) Mencione los objetivos previamente establecidos e indique los alcances así como los factores positivos o negativos que influyeron (o están influyendo) para el logro de los mismos.	B) Mencione los proyectos o actividades que se realizaron y que no estaban contempladas dentro de los objetivos previamente establecidos. Indique también los resultados obtenidos.
<p>Cumplimiento productivo por debajo de lo esperado. Motivación, limpieza y orden deficiente</p>	/

¿Cuáles son los aspectos en que ha mejorado el empleado con respecto a su evaluación anterior?

Cooperación y disposición hacia algunas cosas.

OBJETIVOS A REVISAR EN EL PRÓXIMO PERIODO

Cumplimiento productivo al 100%
 Ejecutar en lo posible los pases de inspección
 fabricación orden y limpieza en máquina y área

PLANES DE ACCIÓN

¿Qué puede hacer el empleado para mejorar su rendimiento?	¿Qué puede hacer Ud. como su jefe inmediato para apoyar al empleado en sus esfuerzos para mejorar su rendimiento?
Mayor cooperación para lograr los requerimientos productivos, así como una proactividad hacia la solución de los problemas en máquina	Ayuda en todo lo que este a mi alcance en conocimientos y experiencia, así como ayuda fuera y dentro de la Cia.

COMENTARIOS DEL EMPLEADO (Añote cualquier comentario que desee hacer en relación a su evaluación)

¿Le dieron oportunidad de participar en la evaluación de su desempeño? SI NO

No saben motivar a sus empleados No. Tomar en cuenta la cooperación de los mismos

Su firma solo indica que la evaluación fue llenada en forma conjunta por usted y su jefe inmediato. Si usted no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, ponga sus comentarios en el cuadro de arriba.

IMPORTANTE: Para determinar la calificación final y definitiva del desempeño del empleado, también debe tomarse en cuenta la información que se solicita al reverso de esta hoja. RHL-03 16-06-99 REV "C"

3.5 CAPACITACIÓN PARA EL USO DE LOS NUEVOS FORMATOS Y NUEVO PROCEDIMIENTO

Se diseñó una guía que se usó durante la capacitación impartida. La capacitación se hizo en forma de “cascada”, primero se capacitó a los gerentes, los gerentes fueron responsables de capacitar a jefes y supervisores, y finalmente los jefes y supervisores fueron responsables de mostrar e informar sobre el uso del nuevo procedimiento y formatos a su grupo de trabajo. Esto último se planeó así para que tanto el empleado como su jefe inmediato, que era la persona que lo evaluaba, fueran estableciendo cuáles serían los compromisos y responsabilidades que cada uno de ellos debería seguir al momento de hacer las evaluaciones del desempeño.

Cabe mencionar que tanto la guía como los nuevos formatos siempre estuvieron disponibles (y siguen estando), porque fueron colocados electrónicamente en la red de cómputo de la compañía.

Lo anterior significó una ventaja, ya que independientemente de las evaluaciones que se debieran realizar de acuerdo al programa establecido y que estaban relacionadas con el incremento salarial, en cualquier momento el jefe de un empleado podría hacerle una evaluación o evaluaciones necesarias, sin que necesariamente esto implicara una revisión en su salario.

Durante la capacitación se dio importancia a la necesidad de hacer un seguimiento a los objetivos a alcanzar previamente acordados, esto trajo como consecuencia un aspecto positivo, tanto los empleados como los jefes y supervisores, pudieron considerar a la evaluación del desempeño como una actividad que debería realizarse frecuentemente y no sólo cuando se iba a determinar un incremento salarial.

Por último, es importante mencionar que la responsabilidad que tuvo el psicólogo y que sigue teniendo durante toda la capacitación y al término de la misma fue la de ser un facilitador del aprendizaje y de la evaluación, proporcionando toda la asesoría necesaria para asegurar el aprendizaje del uso y comprensión del nuevo procedimiento y formatos, con el fin de hacer en forma correcta la evaluación del desempeño. Este tipo de asesoría se ofreció sobre la realización de la entrevista de evaluación del desempeño, la elaboración de material pedagógico que cada gerente consideraba necesario para capacitar a su grupo de trabajo; sobre el procedimiento para proporcionar una calificación final.

A continuación se mostrará la guía diseñada tanto por su anverso como por su reverso.

Fig. 18 Anverso de la guía para el llenado de los formatos de evaluación del desempeño

En esta columna se encuentran los factores a evaluar, cada factor con su definición		PUESTO					
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION					GRADOS DE CALIFICACION	
	M	A	B	R	S		
<p>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>Grado de conocimiento y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos tanto generales como específicos del puesto.</p>						<p>S.- SOBRESALIENTE: El desempeño excede claramente tanto en calidad como en cantidad, las expectativas y los estándares del puesto. Se observan ejemplos significativos en aspectos específicos. Actúa en forma notable en la planeación y organización de sus actividades así como en la atención de problemas imprevistos. Consistentemente obtiene resultados de alta calidad profesional.</p>	
<p>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>Grado en que logra, tanto en calidad como en cantidad, los objetivos previamente acordados, ajustándose a los procedimientos y políticas de la compañía.</p>						<p>R.- RECOMENDABLE: El desempeño es substancialmente por arriba de lo normal o del promedio. El nivel de cumplimiento refleja un alto grado de efectividad y de resultados medibles que sobrepasan los requerimientos en cuanto a metas y objetivos.</p> <p>B.- BUENO: El desempeño satisface plenamente las expectativas. Se logran los objetivos previamente acordados, para lo cual se ejerce supervisión y se apoya en grado normal. Generalmente obtiene resultados esperados en forma organizada y efectiva. No existen desviaciones importantes contra los estándares de actuación.</p> <p>A.- ACEPTABLE: El desempeño normalmente responde a las expectativas del puesto, pero con frecuencia por debajo del nivel aceptable. Requiere más supervisión y apoyo de lo normal. Se necesita mejorar en uno o más aspectos específicos. Si se alcanza esta mejoría es factible que se dé el logro pleno de los objetivos.</p> <p>M.- MARGINAL: El desempeño es substancialmente por debajo de lo esperado en relación con los objetivos predeterminados. Se requiere una mejora inmediata y significativa o bien decidir la acción correctiva que proceda.</p>	
<p>En estas columnas se marcará la calificación que se le da al empleado por cada factor evaluado (ejemplo 1)</p>		↑					<p>SOBRESALIENTE ○ RECOMENDABLE ○</p> <p>BUENO ● ACEPTABLE ○</p> <p>MARGINAL ○</p>
<p>Esta columna contiene la definición de las diferentes calificaciones que se le pueden dar a cada factor a evaluar</p>							<p>EVALUACION CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE:</p> <p>_____</p>
<p>Aquí se marcará la calificación general y definitiva del desempeño del empleado, después de haber considerado ambos lados de la hoja de evaluación (ejemplo 2)</p>		→					<p>FIRMA DEL EMPLEADO</p> <p>_____</p>
<p>En esta parte van los datos generales de la evaluación</p> <p>Mes al que corresponde la evaluación _____</p> <p>Firma del empleado _____</p> <p>Nombre y firma de la persona que evalúa al empleado _____</p> <p>en caso de considerarse necesario se pondrá el nombre y firma del jefe del evaluador _____</p> <p>La fecha en que se realizó la evaluación _____</p>							<p>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR</p> <p>_____</p>
							<p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR</p> <p>_____</p>
							<p>FECHA</p> <p>_____</p>

Fig 19 Reverso de la guía de evaluación del desempeño
 GUIA PARA EL USO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INFORMACION GENERAL QUE TAMBIEN DEBE SER TOMADA EN CUENTA PARA DAR LA CALIFICACION DEFINITIVA	
EVALUACION DE OBJETIVOS	
A) Mencione los objetivos previamente establecidos e indique los alcances así como los factores positivos o negativos que influyeron (o están influyendo) para el logro de los mismos	B) Mencione los proyectos o actividades que se realizaron y que no estaban contempladas dentro de los objetivos previamente establecidos Indique también los resultados obtenidos
Cuáles son los aspectos en que ha mejorado el empleado con respecto a su evaluación anterior ?	
OBJETIVOS A REVISAR EN EL PROXIMO PERIODO	
PLANES DE ACCION	
¿ Qué puede hacer el empleado para mejorar su rendimiento ?	¿ Qué puede hacer ud. como su jefe inmediato para apoyar al empleado en sus esfuerzos para mejorar su rendimiento ?
COMENTARIOS DEL EMPLEADO (Anoté cualquier comentario que desee hacer en relacion a su evaluación)	
¿Le dieron oportunidad de participar en la evaluación de su desempeño ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

su firma sólo indica que la evaluación fue llenada en forma conjunta por usted y su jefe inmediato. Si usted no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, ponga sus comentarios en el cuadro de arriba.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACION

- MARQUE LA CALIFICACION A DAR AL EMPLEADO POR EL DESEMPEÑO DE CADA FACTOR QUE SE EVALUA (ejemplo 1)
- PONGA LA INFORMACION GENERAL QUE SE SOLICITA AL REVERSO DEL FORMATO (Si considera que el espacio no es suficiente, puede anexar hojas adicionales)
- DESPUES DE HABER CONSIDERADO AMBAS PARTES DE LA HOJA DE EVALUACION, MARQUE LA CALIFICACION GENERAL Y DEFINITIVA DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO (ejemplo 2)

RECOMENDACIONES:

- Llene la evaluación en forma conjunta con el empleado
- Antes de empezar a evaluar, lea detenidamente la definición de cada factor así como de cada calificación
- No se aceptarán Evaluaciones que estén contestadas a lápiz
- No se aceptarán Evaluaciones que les falten los datos o las firmas solicitadas
- Para cualquier duda sobre el llenado o sobre las definiciones de los factores y de las calificaciones, pasar al Depto. de Selección.

3.6 SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LOS NUEVOS FORMATOS

Para el uso de los nuevos formatos no fue posible hacer un pilotaje previo, porque debido a los cambios que se estaban dando en la empresa, la fecha para iniciar con los nuevos formatos y procedimiento se acortó y fue necesario implementarlos lo antes posible. Pero se tomó la decisión de establecer una medida de control inicial con el fin de evitar el que los evaluadores, al momento de poner la calificación final, solo tomaran en cuenta a aquella columna que hubiera sido marcada el mayor número de veces, tal y como anteriormente se realizaba, y por lo tanto evitar que volvieran a cometer los mismos errores que se hacían con los formatos antiguos

Para establecer esta medida de control, lo que se hizo fue solicitarle a los gerentes su participación para establecer este control. Los gerentes propusieron darle un peso específico a cada factor y este peso de la calificación en un principio no fue conocido por el evaluador, lo anterior se hizo diseñando unas tablas de calificación, una tabla para el formato de jefes y supervisores y otra tabla para los empleados en general. El fin de usar la tabla, era si el evaluador, por ejemplo, había calificado en forma central o término medio en todos los factores al empleado, estaba restándole puntos al resultado final, ya que en algunos factores se exigía que el empleado se hubiera desempeñado por arriba del término medio, dando como situación que si se había evaluado como “Bueno” al empleado y al usar la tabla de pesos específicos la calificación real que debió obtener el empleado era “Aceptable”, esta última calificación se tomaba en cuenta para el incremento salarial, esta situación se le notificaba al evaluador y él tenía que informarle al empleado.

Esto permitió que el jefe poco a poco fuera capaz de tener la confianza necesaria y cuando se tenían todos los elementos para calificar mal a un empleado lo hiciera y se lo comentara al empleado con el fin de orientarlo.

La medida de control establecida fue definitiva para usarse con las evaluaciones de todos los empleados cuando se inició con los nuevos formatos, pero conforme las evaluaciones fueron realizándose en forma correcta, esta medida fue eliminándose hasta dejarse de usar, tal y cómo sucede a la fecha.

Por lo anteriormente mencionado, primero se mostrarán las tablas diseñadas y posteriormente usando las dos evaluaciones del desempeño mostradas en páginas previas, se ejemplificará cómo se usaban las tablas de pesos específicos.

Las tablas de factores que se usaron fueron las siguientes:

Cuadro No 10 Tablas de calificaciones usadas

TABLA DE CALIFICACION PARA JEFS Y SUPERVISORES

FACTOR A EVALUAR	CALIFICACION				
	MARGINAL	ACEPTABLE	BUENO	RECOMENDABLE	SOBRESALIENTE
1 - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	40	46	53	60	69
2 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSON	42	48	55	64	74
3 - TRABAJO EN EQUIPO	40	46	53	60	69
4 - CALIDAD Y SERVICIO	34	38	45	52	59
5 - CREATIVIDAD	23	27	30	36	43
6 - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	42	48	55	64	74
7 - SEGURIDAD Y ECOLOGIA	30	34	39	47	53
8 - DISCIPLINA	34	38	45	52	59

TABLA DE CALIFICACION PARA EMPLEADOS

FACTOR A EVALUAR	CALIFICACION				
	MARGINAL	ACEPTABLE	BUENO	RECOMENDABLE	SOBRESALIENTE
1 - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	42	48	55	64	74
2 - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	42	48	55	64	74
3 - INICIATIVA Y CREATIVIDAD	34	38	45	52	59
4 - TRABAJO EN EQUIPO	40	46	53	60	69
5 - CALIDAD Y SERVICIO	40	46	53	60	69
6 - SUPERACION PROFESIONAL	23	27	30	36	43
7 - DISCIPLINA	34	38	45	52	59
8 - SEGURIDAD Y ECOLOGIA	30	34	39	47	53

Como se puede apreciar, la primera tabla sólo se usaba cuando se evaluaba a jefes y supervisores, los factores que tenían un mayor peso eran la de liderazgo y desarrollo de personal así como la de cumplimiento de objetivos. Mientras que la segunda tabla sólo se usó cuando se evaluaba a empleados sin personal a su cargo, aquí los factores que tenían mayor peso fueron los de cumplimientos de objetivos y el de conocimientos y experiencia.

Cada tabla mostrada anteriormente arrojaba una calificación final que era la suma final de cada fila marcada con una X; dependiendo de esto se podrían dar las siguientes calificaciones:

Cuadro. 11 Tabla de calificación final

PUNTOS	CALIFICACION FINAL
500	SOBRESALIENTE
428-499	RECOMENDABLE
357-427	BUENO
286-356	ACEPTABLE
285	MARGINAL

Para ver cómo funcionaban las tablas mostradas y de acuerdo a como se mencionó anteriormente, se pondrán como ejemplo las situaciones mostradas en las figuras 14 y 16.

El primer ejemplo, corresponde a la evaluación del desempeño del Ingeniero de Control de Calidad mostrada previamente (figura 14).

Cuadro No. 12 Ejemplo del uso de la tabla de Calificación final a nivel supervisión

TABLA DE CALIFICACION PARA JEFES Y SUPERVISORES

FACTOR A EVALUAR	CALIFICACION				
	MARGINAL	ACEPTABLE	BUENO	RECOMENDABLE	SOBRESALIENTE
1 - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	40	46	53	60	69
2 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSON	42	48	X	64	74
3 - TRABAJO EN EQUIPO	40	46	53	X	69
4 - CALIDAD Y SERVICIO	34	38	45	X	59
5 - CREATIVIDAD	23	27	30	36	43
6 - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	42	48	X	64	74
7 - SEGURIDAD Y ECOLOGIA	30	34	39	X	53
8 - DISCIPLINA	34	38	45	X	59

PUNTOS	CALIFICACION FINAL
500	SOBRESALIENTE
428-499	RECOMENDABLE
357-427	BUENO
286-356	ACEPTABLE
285	MARGINAL

Como se ve en la tabla anterior, sumando las filas marcadas por una X, la calificación final del empleado fue de 413 puntos, lo que equivalía a una calificación "B", y para que la calificación final hubiera sido "R", de acuerdo a lo concluido en su evaluación del desempeño, la suma de sus puntajes debería haber caído entre los 427 y 499 puntos. En este caso se respeto la calificación de "R" porque al considerar el reverso de la evaluación (fig. 15) se observó que el empleado tuvo una participación importante en un proyecto

que significó un ahorro económico para su área de trabajo, por lo se decidió reconocerle esta situación.

En el segundo ejemplo que se muestra a continuación y que corresponde al Operador de IWA(figura 16). existe concordancia entre la calificación final y el resultado obtenido al usar la tabla de calificación respectiva.

Cuadro No. 13 Ejemplo del uso de la tabla de calificación final de un empleado a nivel no supervisor

TABLA DE CALIFICACION PARA EMPLEADOS

FACTOR A EVALUAR	CALIFICACION				
	MARGINAL	ACEPTABLE	BUENO	RECOMENDABLE	SOBRESALIENTE
1 - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	42	48 X	55	64	74
2 - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	42	48 X	55	64	74
3 - INICIATIVA Y CREATIVIDAD	34	38 X	45	52	59
4 - TRABAJO EN EQUIPO	40	46 X	53	60	69
5 - CALIDAD Y SERVICIO	40	46 X	53	60	69
6 - SUPERACION PROFESIONAL	23	27 X	30	36	43
7 - DISCIPLINA	34	38 X	45	52	59
8 - SEGURIDAD Y ECOLOGIA	30	34 X	39	47	53

PUNTOS	CALIFICACION FINAL	
500	SOBRESALIENTE	
428-499	RECOMENDABLE	
357-427	BUENO	
286-356	ACEPTABLE	344
285	MARGINAL	

Como se ve, la calificación final al sumar todas las filas marcadas con una X, concuerda con el resultado final colocado en su evaluación del desempeño, es decir el empleado había sido evaluado con un resultado de aceptable y de acuerdo a la definición de esta calificación que se da con los nuevos formatos, el desempeño del empleado estaba por debajo de lo esperado . Con respecto al comentario anotado por el empleado evaluado en el reverso de su evaluación(fig. 17), se platicó con el empleado y él reconoció que su desempeño realmente fue bajo, pero se logró identificar que la molestia principal y por lo tanto la desmotivación del empleado, era una consecuencia de una serie de promesas no cumplidas por su jefe inmediato, que en caso de

haberse cumplido, hubieran significado inclusive una posible promoción para otra área.

Finalmente, es importante destacar que a pesar de los cambios de gerentes que tuvo el área de recursos humanos y que fueron consecuencia de los ajustes que estaba sufriendo la empresa, se puede decir que el objetivo a alcanzar con la implantación del nuevo procedimiento y nuevos formatos, se logró en su parte principal.

Al contar con un procedimiento por escrito de cómo realizar una evaluación del desempeño, se logró dar una uniformidad a este proceso, lo que se vio reflejado en el orden y control que cada gerente tenía ya de las evaluaciones que sus jefes realizaban, ya que al vigilar que se apegaran a lo establecido en el procedimiento y en la guía para realizar la evaluación del desempeño, también les servía como una forma de evaluar a sus supervisores.

Asimismo, al proporcionar una nueva herramienta metodológica más adecuada, en este caso nuevos formatos junto con la capacitación respectiva, se logró que las evaluaciones del desempeño fueran más objetivas, ya que las quejas con respecto al resultado de una evaluación determinada, disminuyeron considerablemente. Además, la interacción que se logró entre jefe y subordinado, al momento de realizar una evaluación del desempeño, permitió una integración más adecuada como grupo de trabajo e inclusive al momento de revisar las estadísticas de índice de ausentismo, casualmente en los meses previos y posteriores a la evaluación del desempeño, estos índices de ausentismo bajaban, pero a pesar de esto, se está consciente que también otros factores pudieron haber influido en este punto.

Otro resultado encontrado fue que gran parte del comportamiento de los empleados, dependía del nivel de preparación que tenía su jefe inmediato. Esto fue determinante para implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación para jefes y supervisores, lo que trajo como consecuencia el desarrollar un programa específico de capacitación para jefes y supervisores.

También, como resultado de permitir que el empleado opinara sobre los resultados de su evaluación, se logró identificar algunos cambios a realizar en algunas áreas físicas en donde los empleados realizaban sus labores así como el tipo de equipo y medidas de seguridad a reforzar en ciertas áreas de trabajo.

Por la misma dinámica que estaba sufriendo la empresa y la gerencia de recursos humanos, no fue posible dar un seguimiento más adecuado a los impactos que estaba teniendo la aportación realizada por el suscrito dentro de la empresa, pero los resultados antes mencionados fue posible obtenerlos por medio de entrevistas realizadas a algunos jefes así como por los comentarios que se daban en las juntas que tenían los gerentes con la gerencia general.

Un seguimiento que también no fue posible continuar fue el de dar una calificación general a toda un área de trabajo específica, tomando como base las calificaciones dadas en las evaluaciones del desempeño, en el anexo 6 se muestra un ejemplo de la hoja de control que se iba a utilizar para agrupar las diferentes calificaciones que pudiera tener un área de trabajo específica, las cuáles se iban a analizar por factores y por cada puesto.

CONCLUSIONES

Mientras que los resultados de los tests psicométricos y/o proyectivos son utilizados en diferentes organizaciones en la selección de personal con el fin de predecir lo que el empleado a contratar probablemente hará en una situación determinada, los resultados de un sistema de evaluación del desempeño son realizados basándose en el comportamiento laboral que el empleado ha tenido en un periodo de tiempo determinado y en un puesto específico, es decir, la evaluación del desempeño mide los resultados ulteriores, lo que el empleado ha hecho.

En general, un sistema de evaluación del desempeño debe proporcionar la siguiente información:

- Los empleados deben saber que se espera de ellos.
- Los empleados deben conocer hasta que punto su conducta laboral está cubriendo con las actividades y objetivos del puesto para el cuál fue contratado.
- Qué pueden hacer los empleados y la empresa para corregir o mejorar sus actuaciones respectivas.

En especial, es importante y necesaria la retroalimentación para que los empleados sepan qué deben hacer para mejorar su desempeño, ya que esto les permite conocer cuál es la opinión que sus supervisores tienen con respecto a su actuación; qué necesitan hacer para mejorar lo que hacen y por lo tanto obtener mejores oportunidades de incentivos, también ayuda a aclarar normas, porque un empleado que se evalúa sobre la base de criterios concretos, sabe precisamente qué se espera de él.

Además, una evaluación del desempeño ayuda a que el empleado comprenda qué objetivos deben alcanzarse y las maneras concretas en qué podrán lograrse tales objetivos.

En toda empresa en que las evaluaciones del desempeño se empleen de este modo, las posibilidades de que se den beneficios propios(empleado-empresa) es evidente. Una empresa podrá alcanzar sus objetivos fijados, pero también podrá establecer no sólo sus aumentos de sueldo sino también sus formas de ascenso y crecimiento profesional del empleado así como sus

oportunidades de capacitación, con lo cual también estaría reconociendo la importancia que tiene el factor humano dentro de la empresa.

Ahora bien, el establecer un programa de evaluación del desempeño no es algo sencillo que puede hacerse fácilmente, antes que nada deben tenerse en cuenta las siguientes preguntas a resolver:

- ¿Qué se debe evaluar y quién debe hacerlo?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia debe evaluarse el desempeño?
- Si hubiera un error en la forma de realizarse la evaluación del desempeño, ¿cuál es el origen del error en el proceso de la evaluación?
- ¿Cómo pueden controlarse los errores?

Si lo anterior no se considera, pueden darse resultados muy contrarios a los esperados por la compañía, porque el principal afectado sería el empleado sobre todo en su aspecto motivacional. Por lo que algunos autores consideran que la evaluación del desempeño es un asesino organizacional en potencia, puede destruir la moral de una persona y deshacer equipos de trabajo(Leavitt y Bahrami,1988) o como lo menciona en forma muy sarcástica Adams(1997), “una de las experiencias más aterradoras y degradantes en la vida de todo empleado es la evaluación anual de desempeño en el trabajo...La clave de la estrategia que empleará su director consistirá en engañarle para intentar hacerle confesar sus propias deficiencias”(pp. 102-103).

Es en este punto en donde la función del psicólogo es importante dentro de la empresa y específicamente en un proceso de evaluación del desempeño, no porque de él dependa de que un empleado esté motivado o no, sino que su campo de acción es en la formación de los jefes del empleado proporcionándoles herramientas y metodologías que le ayuden a evitar cometer errores previos, durante y después de la evaluación del desempeño y que en algún momento puedan afectar al empleado en su factor motivacional.

Claro está que dentro de cualquier organización el psicólogo no debe participar en forma aislada de otras profesiones para lograr la formación antes mencionada, sino que debe buscar una integración total para que desde el diseño del proceso de la evaluación del desempeño, de la metodología a seguir, los controles a establecer, la forma en que fluirá la información, los reconocimientos a darse y la forma en que deben darse, las acciones correctivas a seguir, etc., todo lo anterior, con el fin de que nunca se pierda de

vista el respeto por la integridad de las personas, ya que nunca el desempeño de cualquier persona, puede ser evaluado de la misma forma en que se evalúa a una máquina de producción o cualquier otro tipo de maquinaria o instrumento de trabajo.

La participación y responsabilidad de desarrollar el trabajo expuesto anteriormente, no hubieran sido posibles sin haber contado con una formación profesional adecuada, que permitiera el aplicar conocimientos y habilidades tanto para analizar alguna situación específica como para proponer e implantar una solución.

Como se fue mostrando, la participación en la empresa reportada estuvo dirigida a la aplicación de conocimientos y habilidades que permitieron establecer:

- Una función de detección del problema, es decir, establecer un diagnóstico
- Una función de desarrollo, la participación y establecimiento de una forma específica de educación.
- Una función de planeación y prevención, relacionada con la predicción de problemas a mediano y largo plazo así como la constante adaptación a un medio ambiente dinámico y flexible.

Funciones que en cierta forma son similares cuando se trata de abordar problemas de rehabilitación o clínicos, por ejemplo.

A pesar de que durante el plan de estudios de Psicología de Iztacala en el que fue formado el autor del presente reporte de trabajo no contemplaba nada relacionado con psicología industrial o conocimientos exclusivos de áreas administrativas, se considera que la formación recibida en las áreas de Experimental, Clínica, Métodos Cuantitativos, Educación Especial, han sido y son determinantes para poder tener una participación en la industria con las funciones anteriormente mencionadas.

Lo importante a destacar de las áreas mencionadas, fue su contribución que permitieron adaptar y adaptarse a distintas metodologías que llegan a usarse dentro de la industria o cualquier organización.

También es importante destacar que la formación que se tuvo durante los estudios universitarios, ha permitido el interactuar con otras profesiones muy distintas tales como Ingenieros, Administradores, Contadores, es decir, se

tuvo y se tiene una participación activa dentro de la empresa e incluso se ha dado la posibilidad de involucrar a diferentes áreas así como a diferentes niveles de personal, de acuerdo a lo mencionado en el trabajo expuesto.

Se considera que los problemas que se tuvieron para lograr lo mostrado en páginas anteriores son los mismos que se han presentado y que se van a encontrar todo psicólogo que intente incursionar dentro del área industrial (sobre todo si no ha tenido una formación académica dentro de esta área), por ejemplo, falta de cooperación de otras profesiones al sentir que se están tocando "terrenos" que son exclusivamente de su formación profesional o el desconocimiento de ciertas herramientas o metodologías propias de otras profesiones.

Por último, es importante mencionar y de acuerdo con pláticas que se han tenido con otros psicólogos involucrados en el área industrial (de distintas universidades, ya sea oficiales o privadas), es la coincidencia en que aún existe mucho campo de acción del psicólogo dentro de las empresas y sobre todo que todos sus conocimientos no son completamente aplicados.

Relacionado con el trabajo expuesto y a partir de la experiencia recogida, se puede asegurar que las funciones que realiza el psicólogo dentro de la empresa, la mayoría de las veces las hace sin buscar una integración entre las mismas; por ejemplo, no se tienen noticias sobre la relación que pueden tener los tests que se utilizan en el proceso de selección con un sistema de evaluación del desempeño; es decir, el de evaluar la eficacia de los tests aplicados a una persona determinada (se hizo un diagnóstico y una predicción) contra los resultados que haya obtenido o vaya teniendo en sus evaluaciones del desempeño. Por lo que este puede ser un campo importante a investigar, al igual que otros que están relacionados con las funciones de selección y capacitación de personal en las organizaciones laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott G. J. y Schuster E. F. (1990) Historia y teoría de la evaluación del desempeño. En: Manual de administración de sueldos y salarios. tomo II. pp.251.273. México. McGraw Hill.
- Adams,S. (1997) El principio de Dilbert. pp.101-112. Barcelona, España. Garnica.
- Aguilar, G. N.(2000) Manual de procedimientos de la gerencia de desarrollo en una empresa de comunicaciones. Reporte de Trabajo Profesional Carrera de Psicología. Edo. de México. U.N.A.M. Campus Iztacala.
- Aldag, R. y Brief, A. (1983). Diseño de tareas y motivación del personal. pp.19-39. México. Trillas.
- Arias, G. F. (1973) Administración de Recursos Humanos. pp.23-29; 65; 329-352. México. Trillas.
- Barra, R. (1985) Círculos de Calidad en operación. pp. 2-18. México. McGraw Hill.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976) Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. pp. 282-334. México. Trillas.
- Bolt, J.F. and Rummmler, G.A. (1988) How to close the gap in human performance. In: The art and science of business management, volume five: Performance. pp. 109-118. United States of America. Ed. Timpe A. Dale.
- Brown, J.A.C. (1975) La psicología Social en la industria. pp. 48-81. México. Fondo de Cultura Económica.
- Carbajal T.S. y Chávez S.E.(1997) Seguimiento de egresados generación 1988-1991 de la licenciatura en Psicología de la ENEP Iztacala. Tesis Carrera de Psicología. Edo. México. U.N.A.M. Campus Iztacala.

Castañeda L.I. (1991) Motivación y calidad de vida en el trabajo como una alternativa para mejorar la productividad. Tesina Carrera de Psicología. Edo. México. U.N.A.M. Campus Iztacala.

Davis, K. (1983) El comportamiento humano en el trabajo. pp. 494-514 México. McGraw Hill.

De Montmollin, M. (1975) Los psicofarsantes. Una autocritica de la psicología industrial. pp. 11-41. México. Siglo Veintiuno Editores.

Good W.T. (1992) El profesional en el desarrollo de recursos humanos. pp. 2-5 México. CECSA.

Grados, J. (1988) Inducción, reclutamiento y selección. pp. 118-139. México. El Manual Moderno.

Grados, J.(1992) Las funciones del psicólogo del trabajo(investigación curricular).En: El psicólogo: formación, ejercicio profesional, prospectiva. Javier Urbina Soria(compilador). pp. 661-680. México. Ed. U.N.A.M.

Grados, J.; Beutelspacher, O. y Castro, M.A.(1997) Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales. pp. 15-22. México. Trillas.

HayGroup. (1996) Sistema de administración del desempeño. Apuntes de conferencia. México.

Howell C. W.(1979) Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales. pp. 1-17. México. El Manual Moderno.

Jiménez, A. (1976) El análisis experimental de la conducta. Aplicado al escenario industrial. pp. 9-18. México. Trillas.

Katz, D. y Kahn L.R. (1983) Psicología Social de las organizaciones. pp.23-38 México. Trillas.

Kepner Tregoe. (1987) Manual del participante del curso: Solución de Problemas y Toma de decisiones. México.

Leavitt, H. and Bahrami, H. (1988) Managerial Psychology. Managing behavior in organizations. pp. 79-96. United States of America. The University of Chicago Press.

Luthans, F. (1973) Organizational behavior. pp. 498 – 526. Japan. McGraw Hill.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1980) Modificación de la Conducta organizacional. pp. 35-52. México. Trillas.

Martínez, C. (1992) Testimonios de voz viva sobre algunos aspectos de la formación académica de psicólogos del trabajo en la Facultad de Psicología. Tesis. México. U.N.A.M. Facultad de Psicología.

Meyer, H.; Kay, E. y French Jr, J. (1976) Papeles divididos en la evaluación del desempeño. En: Estudios de Psicología Industrial y del personal. Fleishman, E. y Bass, A. pp. 82-93. México. Trillas.

Michael, R.S. (1983) Técnicas para el cambio organizacional. pp. 3-42. México. McGraw Hill.

Morales, M.L. (1975) Psicometría aplicada. pp. 18-23. México. Trillas.

OIT. (1992) Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. pp. 1-12. México. Ed., Alfaomega.

Omachonu, V. y Ross, J. (1995) Principios de calidad total. pp. 79-91 México. Diana.

Pineda, B. y Macía, M. (1997) Seguimiento de egresados generación 1987-1990 de la licenciatura en Psicología de la ENEP Iztacala. Tesis. Carrera de Psicología. Edo. México. U.N.A.M. Campus Iztacala.

Ribes, E.; Fernández, C.; Rueda, M.; Talento, M. y López F. (1986) Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral. pp. 19-30 ; 58-59. México. Trillas.

Roaek .J. y Burnett, J. Métodos Objetivos de análisis de puestos. En: Manual de administración de sueldos y salarios, tomo I. pp. 51-62. México. McGraw Hill.

Sánchez, F. (1993) Técnicas de administración de recursos humanos. pp. 13-18. México. Limusa.

Schein, E. (1982) Psicología de la organización. pp. 3-33; 69-86. Colombia. Prentice Hall International.

Smith, H. y Wakeley, J. (1977) Psicología de la conducta industrial. pp. 345- 362. México. McGraw Hill.

Steers, R. and Porter, L. (1973) Motivation and work behavior. pp. 3 – 27. Japan. McGraw Hill.

Valderrama, P.; Colotla, V.A.; Gallegos, X. y Jurado, S. (1994) Evolución de la psicología en México. México. El Manual Moderno,.

Vega, E. (1990) El papel del psicólogo en la planeación y desarrollo de recursos humanos. Reporte de trabajo profesional. Edo. De México. U.N.A.M. Campus Iztacala,.

Yoder, D. (1970) Manejo de personal y relaciones industriales. pp. 489-492 México. Continental.

ANEXO 1

¿Que significan las 5Ss ?

- **Seiri. Arreglo metódico:**
 - ⇒ Clasificar todo lo que se tiene
 - ⇒ Identificar lo que se necesita
 - ⇒ Eliminar lo que no es necesario

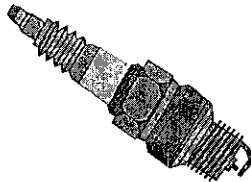
- **Seiton. Orden:**
 - ⇒ Acomodar todo de acuerdo con un orden.
 - ⇒ Asignar un lugar o localización separada para cada una de las cosas.
 - ⇒ Hacer que el área sea autoexplicativa para que todos sepan donde encontrar las cosas y regresarlas a su lugar.

- **Seiso. Limpieza:**
 - ⇒ Limpiar el equipo, herramientas y área de trabajo.
 - ⇒ Mantenerlo limpio todo el tiempo.

- **Seiketsu. Mantener útil todo:**
 - ⇒ Mantener el equipo y las herramientas en buen estado para que sea posible utilizarlas sin fallas.

- **Shitsuke. Disciplina:**
 - ⇒ Aplicar las reglas anteriores haciendo de ello un hábito.
 - ⇒ La disciplina implica obediencia, constancia y perseverancia.

La aplicación de las 5Ss son el inicio para la identificación de los problemas y los desperdicios, se debe aplicar a cada escritorio, anaquel, archivero, etc. No es raro encontrar que a lo largo del tiempo se ha almacenado mucha información inútil y materiales obsoletos.



¡ QS-9000 y nosotros....!

 **FEDERAL
MOGUL**



**CAPACITACION Y DESARROLLO
1999**

¿Qué es la norma ISO ?

ISO son siglas en inglés de la Internatinal Standard Organization, la cuál es una agencia especializada de estándares internacionales.

ISO 9000 es una serie de normas de calidad, reconocidas en todo el mundo, que definen requerimientos mínimos de administración y aseguramiento de calidad.

¿ Qué es QS-9000 ?

QS-9000 es un sistema de calidad resultado de la unificación de criterios de aseguramiento de calidad de los tres grandes fabricantes automotrices: CHRYSLER, FORD y GENERAL MOTORS ; para robustecer el sistema de aseguramiento de calidad de sus proveedores, tomando como base la norma internacional: ISO 9000.

¿Cuál es el objetivo de QS-9000 ?

Desarrollar un sistema de aseguramiento de calidad que permita el reforzamiento continuo, reforzando la prevención de defectos en la cadena de proveedores de la industria automotriz.

¿ Cuáles son los beneficios de obtener la certificación QS-9000 ?

- ♦ Acceso a mercados internacionales
- ♦ Reconocimiento internacional
- ♦ Procesos y procedimientos estandarizados
- ♦ Una mejor posición competitiva
- ♦ Mejor calidad en productos y servicios
- ♦ Costos adecuados
- ♦ Mejor tiempo de entrega
- ♦ Satisfacción del cliente




Política Corporativa de Calidad

Uno de los objetivos primordiales de Federal-Mogul Corporation es el de proveer productos y servicios de clase mundial. Para lograr este objetivo, la compañía esta consagrada a

- La satisfacción del cliente en todos los mercados que servimos mundialmente.
- La implementación del ISO 9000 y sistemas de calidad basados en los requisitos de cliente.
- Sistemas de calidad para la prevención de defectos.
- Mejoramiento continuo de productos, procesos y sistemas de operación.
- Participación de nuestros empleados en el proceso de mejora continua.

La exitosa implementación de esta política es un elemento fundamental del plan estratégico de la corporación.


 Richard A. Snell
 Director y Presidente Ejecutivo

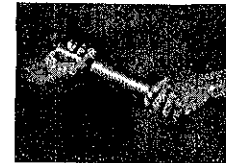

 Carlos Yurruta L.
 Gerente General
 Federal Mogul de México, S.A. de C.V.



02-28-97

Nuestra Política de Calidad puede ser mejor comprendida si recuerdas las palabras que le dan sentido a los objetivos de la misma. Por ejemplo:

- D efectos = prevención de defectos
- I SO-9000 = normas de calidad
- C ontinuo = mejoramiento continuo
- E mpleados = participación de todos
- S atisfacción = satisfacción del cliente



DESCRIPCIÓN DE PUESTO**Título :** Operador - ajustador máquina RCT- 600 (Combination Machine)**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO / ASIGNACIÓN :** Ensamble**Fecha :** Abril, 1999**I PROPÓSITO GENERAL**

EL OPERADOR DE LA MÁQUINA rct-600 (Combination Machine) debe buscar alcanzar siempre los estándares de producción exigidos, cuidando mantener su porcentaje de desperdicios y retrabajo por debajo de el limite máximo establecido manteniendo siempre su máquina en condiciones optimas de operabilidad.

II RESPONSABILIDADES BÁSICAS (Enumerar Mínimo 5, Máximo 10)

- Es responsable de dar buen manejo a todo el equipo y herramientas que se le confien para el desempeño de sus labores, así como de dar buen uso a los instrumentos de medición(Gage, indicador de longitud, o Vernier, CWP-100 y Torquimetro)
- Es responsable de mantener bajo control su proceso, para ello deberá tener como evidencia de este control, los documentos necesarios donde tendrá registradas sus mediciones y/o chequeos de proceso (Ej. Gráfico de Precontrol),
- Es responsable de separar, seleccionar e identificar material discrepante, material de retrabajo y material dentro de especificaciones que generó el turno
- Es responsable de hacer los ajustes requeridos a la máquina para garantizar la calidad del producto
- Es responsable de controlar el Scrap que genere durante su turno, así como documentarlo veridicamente
- Es obligación del operador verificar que antes de un cambio de tipo.
 - Se haya reprocesado todo el material que así lo requiero
 - Revisar que no exista en su máquina ningún residuo de material del tipo utilizado
 - O en su defecto, identificar y separar el material que no sea posible pasar a retrabajo, si el cambio de tipo responde a una prioridad determinada por la gerencia de producción
- El operador tendrá la obligación de identificar correctamente los materiales procesados, mediante el llenado de la tarjeta de control correspondiente
- El operador buscará constantemente alcanzar el 100 % de producción de sus lote asignado Más nunca en detrimento de la calidad del producto
- Es también responsabilidad del operador buscar constantemente la disminución de su índice de Scrap, Considerando siempre el limite máximo 0 10%
- O El operador tiene la responsabilidad y la capacidad de decisión para tomar acciones inmediatas en el momento en que detecte que su proceso este fuera de control

REQUISITOS DEL PUESTO

- PERSONALES:** Edad 25 a 45 años, sexo masculino
- ESCOLARIDAD:** estudios de vocacional o preparatoria
- EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años en empresas de la industria metalmecánica.

- CONOCIMIENTOS:**
 - En el Area Metalmecánica
 - Mecánicos, Hidráulicos, Neumáticos

- HABILIDADES:** En Ajustes mecánicos



Federal Mogul de
México, S.A. de C.V.

IV NATURALEZA Y ALCANCES

El Reto Principal del Puesto es :

Lograr los estándares de producción exigidos cumpliendo con las especificaciones de calidad e ingeniería reduciendo constantemente el porcentaje de retrabajos y Scrap generados durante el proceso.

¿A que Puesto le Reporta ?

Supervisor de área

Que Puestos le Reportan ?

ninguno

Decisiones que el Puesto Esta Facultado Para Tomar :

Decisiones para interrumpir su proceso de producción, realizar los ajustes convenientes y reanudar sus actividades

Relaciones Internas y Externas del Puesto, así como la Finalidad de Ellas :

Relaciones internas: Con el jefe de planta, supervisores del área, mecánico del área

Relaciones externas: No aplica.

V DIMENSIONES

producir 21, 000 piezas en promedio por turno

VI AUTORIZACIONES : (Nombre y Firma)

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

DESCRIPCIÓN DE PUESTO**Título :** Ingeniero de Control de Calidad Planta Cerámica**GERENCIA / DEPARTAMENTO:** Gerencia de Aseguramiento de Calidad**Fecha :** Abril, 1999**I PROPÓSITO GENERAL**

Estudiar, analizar y asegurar la calidad del proceso; implementar los planes de calidad en el área de trabajo, asegurando la adecuada operación del equipo, asegurar que los materiales comprados y las partes empleadas en la manufactura cumplan con los requerimientos de calidad y que sólo los productos aceptables sean liberados para su entrega al cliente.

Asegurar un adecuado servicio de laboratorio para las pruebas requeridas y estudio de la calidad

Investigar las causas de los problemas crónicos de calidad proponiendo soluciones para eliminarlos o reducirlos

II RESPONSABILIDADES BÁSICAS (Enumerar Mínimo 5, Máximo 10)

- Analizar y determinar la capacidad del proceso. Analizar las causas de cambio en la calidad que ocurren durante la operación del proceso y determina la habilidad de calidad total de proceso.
- Elaborar los planes de calidad para el proceso e inspección final estableciendo los criterios de aceptación o rechazo
- Asegurar que el departamento de producción tenga la información pertinente relacionada con el desempeño en calidad de procesos y productos para controlar la calidad del producto y reducir costos
- Asegurar que todos los equipos de manufactura y procesos, herramientas y dispositivos cumplan los requerimientos de calidad , así como auditar para asegurar su continuidad en desempeño
- Proporcionar soporte técnico para resolver problemas de calidad y asegurar que se tomen las acciones correctivas necesarias, así como proporcionar planes de calidad y sugerir posibles soluciones para corregir fallas o problemas crónicos y sugerir cambios en los métodos que permitan alcanzar la calidad del producto a niveles económicos
- Asegurar que todas las auditorías de calidad requeridas sean llevadas a cabo y cumplan con las especificaciones y que se lleve la planeación de calidad, así como proporcionar la capacitación y actualización al personal de calidad a su cargo

III REQUISITOS DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:	Carrera profesional de Ingeniería Química, Metalúrgica, Mecánica o Industrial.
EXPERIENCIA:	3 Años mínimo en control de calidad de Industria de autopartes.
CONOCIMIENTOS	Manejo de personal Trabajo en equipo <i>Interpretación de planos</i> Manejo de instrumentos básicos de medición (mecánicos, electrónicos y ópticos) Conocimiento de Control de Calidad o Control Estadístico de Procesos cursado en carrera, o equivalente a módulos Ford ITESM I - V. Inglés traducción 85% Conocimiento de paquetes MS office
OTROS	
Estado Civil	Indistinto
Edad	mínimo 22 años
Sexo	preferentemente Masculino

IV NATURALEZA Y ALCANCES**El Reto Principal del Puesto es :**

Asegurar, mantener y promover mejoras en el nivel de calidad del proceso y del producto terminado establecido en la política de calidad

A que Puesto le Reporta ?

Gerente de Aseguramiento de Calidad

Que Puestos le Reportan ?

Supervisor de Control de Calidad (cerámica)

Decisiones que el Puesto Esta Facultado Para Tomar :

Determinar si un producto o proceso cumple con los estándares y en base a ello detenerlos o liberarlos.
En conjunto con Ingeniería, determina si un producto o proceso no conforme puede enviarse al cliente o seguir operando, respectivamente
Definir las acciones preventivas y correctivas a productos y procesos discrepantes

Relaciones Internas y Externas del Puesto, así como la Finalidad de Ellas :

Se relaciona con el Gerente de calidad para coordinar los planes y acciones de aseguramiento y control de la calidad en la planta de cerámica.
Con el departamento de producción para que se impongan las acciones correctivas y preventivas necesarias en la fabricación para asegurar la calidad de los productos y procesos.

V DIMENSIONES

Asegurar la calidad de más de 300,000 aisladores por día para consumo nacional y de exportación.

Es responsable de administrar un total de 21 personas de control de calidad

VI AUTORIZACIONES : (Nombre y Firma)

BUJIAS CHAMPION DE MEXICO
CALIFICACION DE MERITOS
PARA EMPLEADOS SIN PERSONAL A SUS ORDENES

FECHA _____

NOMBRE _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

PUESTO _____ CALIFICACION ANTERIOR _____

FACTOR A B C D
 Favor de elegir una opción entre A - D

CANTIDAD DE TRABAJO	Desarrolla menos del volumen normal de trabajo. Es preciso incluirlo frecuentemente.	Cumple con el volumen normal de trabajo.	Excede frecuentemente el volumen normal de trabajo.	Siempre excede el volumen normal de trabajo y lo termina antes de lo previsto.
CALIDAD DE TRABAJO	Descuidado, no se le pueden confiar trabajos. Se necesita verificar y rectificarlo con frecuencia.	Comete pocos errores rara vez se le rectifica.	Es cuidadoso en su trabajo. Cumple bien lo requerido. No necesita rectificaciones.	Excepcional seguridad, confiabilidad y exactitud en su trabajo. Sobrepasa en la calidad esperada.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	No conoce su propio puesto. Necesita aprender mucho. Carece de sistema para trabajar.	Entiende bien su trabajo pero le falta aprender sistema de trabajo normal.	Entiende completamente sus labores. Su sistema de trabajo es cuidadoso.	Conoce muy bien su puesto y los relacionados con él. Excelente sistema de trabajo.
DISCIPLINA	No cumple con cuidado y prontitud las disposiciones de la empresa y de sus superiores, con frecuencia las protesta y reacciona desfavorablemente.	En general cumple con las reglas establecidas aunque a algunas veces se le llama la atención.	Cumple satisfactoriamente las disposiciones de la empresa y de sus superiores aceptándolas de buen grado.	Acata estrictamente las disposiciones de la empresa y de sus superiores. Se preocupa porque otras personas lo hagan.
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	Facilmente deja el trabajo que le parece abrumador y complicado. Se ausenta con frecuencia y tiende a rehusar el trabajo.	En general presta la atención indispensable a su trabajo. Se ausenta cuando hay cierta razón.	No se inmuta fácilmente, le agrada su trabajo y asume de buen grado responsabilidades.	Siempre está en su trabajo. Cumple celosamente sus obligaciones y busca frecuentemente asumir nuevas responsabilidades.
ACTITUD HACIA LA EMPRESA	No tiene espíritu de colaboración.	Proporciona colaboración limitada cuando se le requiere.	Muestra voluntad para colaborar con los demás. Casi siempre se esfuerza en ayudar a que todo salga bien.	Excepcional espíritu de equipo y cooperación excelente.
ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS	Es un compañero indeseable. Acostumbra echarles a culpa de sus errores. Poco amable.	Les ayuda cuando puede pecando un poco de independiente. Es amable.	Les ayuda casi siempre. Es amable y cortés.	Dispuesto a ayudarles en cualquier momento.
INICIATIVA	No tiene ingenio para mejorar en su trabajo.	Aunque en general sigue los procesos de rutina, algunas veces tiene propone ideas. La discreción de alguien para trabajar mejor.	Con frecuencia introduce innovaciones en los sistemas de trabajo para su mejoramiento.	Es muy ingenioso. Se preocupa siempre por aportar ideas. Su método de trabajo es óptimo, tiene alto grado de orgullo profesional.
CRITERIO	No muestra habilidad. Con frecuencia no soluciona los problemas que se presentan en su trabajo.	Tiene recursos para trabajar y resolver problemas sencillos. En general demuestra buen juicio.	Tiene facilidades en la solución de problemas.	Siempre resuelve los problemas acertadamente. Habilidad y ajuste excepcional a las condiciones de trabajo.
IDENTIFICACION	No presenta una identificación especial. Se le puede considerar más bien indiferente a la empresa.	Siempre habla bien de la empresa y se preocupa por el éxito de la misma por lo que realiza un buen trabajo.	Se muestra contento con su trabajo y se satisface trabajar en la Compañía porque es capaz de tener éxito en ella.	Nunca tiene dificultades con nadie. Se manifiesta muy orgulloso de trabajar en la empresa y lo demuestra de diversas maneras.
TIEMPO DE TRABAJO	Nunca es en su sitio. Se va a la forma de no trabajar. Frecuentemente pierde el tiempo.	Se distrae o normal. Pocas veces abandona su lugar.	Cumple con sus horarios. Deja su trabajo para lo indispensable.	Nunca deja su trabajo. Es tenaz y sumamente responsable.
PRESENTACION	Involuntariamente presenta un aspecto de descuido y desaseo. Impresión desfavorable.	En ocasiones su presentación deja algo que desear.	Generalmente demuestra cuidado en su apariencia y se preocupa por mejorar.	Sumamente cuidadoso en su arreglo personal. Presentación agradable.
PUNTUALIDAD	Más de 12 retardos en los últimos 6 meses.	De 7 a 12 retardos.	Hasta 5 retardos.	No tiene retardos en los últimos 3 meses.
ASISTENCIA	Más de 4 faltas en los últimos 6 meses.	De 3 a 4 faltas.	De 1 a 2 faltas.	No tiene faltas en los últimos 6 meses.

BUJIAS CHAMPION DE MEXICO

CALIFICACION DE MERITOS PARA JEFES Y SUPERVISORES

FECHA _____

NOMBRE	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO			
PUESTO	CALIFICACION ANTERIOR			
FACTOR	A	B	C	D
Favor de elegir una opción entre A - D				
1. CAPACIDAD DE MANDO	No inspira confianza. Tiene problemas en el acatamiento de las ordenes con sus subordinados. Obstaculiza la cooperación.	Se cumplen sus disposiciones, obteniendo colaboración mediana y se aceptan las mismas de buen grado.	Siempre obtiene acatamiento a sus disposiciones de buen grado. Logra buena colaboración de su personal. Se preocupa al máximo por obtenerla.	Se cumplen sus disposiciones en forma espontánea y de muy buen grado. Obtiene la máxima colaboración de sus subordinados. Inspira excepcional confianza.
2. CAPACIDAD DE ORGANIZACION	Sistema de trabajo inadecuado. Carece de habilidad para supervisar. La delegación de autoridad es deficiente.	Sistema de trabajo normal. supervisa con ciertas deficiencias. Alguna vez tiene problemas para delegar adecuadamente.	Buen sistema de trabajo. Habilidad para supervisar. Se preocupa por mejorar la asignación de funciones y autoridad.	Excelente sistema de trabajo. Distribuye funciones con la correcta delegación de autoridad. Magnífica habilidad para supervisar.
3. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	Fácilmente deja el trabajo que le parece abrumador y complicado. Se ausenta con frecuencia y tiende a rehuir del trabajo.	En general presta la atención indispensable a su trabajo. Se ausenta cuando hay cierta razón.	No se rinde fácilmente. le agrada su trabajo, y asume de buen grado responsabilidades.	Siempre está en su trabajo. Cumple celosamente sus obligaciones y busca frecuentemente asumir nuevas responsabilidades.
4. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	No conoce su propio puesto. Necesita aprender mucho. Carece de sistema para trabajar.	Entiende bien su trabajo pero le falta aprender sistema de trabajo normal.	Entiende completamente sus labores. Su sistema de trabajo es cuidadoso.	Conoce muy bien su puesto y los relacionados con él. Excelente sistema de trabajo.
5. INICIATIVA	No tiene ingenio para mejorar en su trabajo.	Aunque en general sigue los procesos de rutina, algunas veces tiene y propone ideas.	Con frecuencia introduce innovaciones en los sistemas de trabajo para su mejoramiento.	Es muy ingenioso. Se preocupa siempre por aportar ideas. Su método de trabajo es óptimo. tiene alto grado de orgullo profesional.
6. CRITERIO	No muestra habilidad. Con frecuencia no soluciona los problemas que se presentan en su trabajo.	Tiene recursos para trabajar y resolver problemas sencillos. En general demuestra buen juicio.	Tiene fallos leves en la solución de problemas.	Siempre resuelve los problemas acertadamente. Habilidad y ajuste excepcional a las condiciones de trabajo.
7. COOPERACION	Indiferente, egoísta, evade trabajar en equipo.	Interesado, diligente. Cooperar si se le pide.	Coopera por iniciativa. Pone esfuerzo extra.	Trabajo continuo y entusiasta. Interesado en ayudar.
8. COMUNICACION	Poco comunicativo. Tiene dificultades para expresarse y con frecuencia se le mal interpreta.	Se expresa lo bastante bien para realizar un trabajo eficiente.	Su claridad de expresión logra que sólo rara vez se le mal interprete.	Se expresa con absoluta claridad y tiene facilidad para influir, animar y convencer a otros.
9. NORMAS Y POLITICAS	Casi siempre trabaja como quiere, pero es muy exigente en la aplicación de las normas políticas que lo favorecen.	Presta poco apoyo a las normas políticas, tendiendo a una aceptación media únicamente.	Observa muy bien las normas pero solo por lo que se refieren a su propio trabajo o conveniencia.	Coopera plenamente en la observación total y mejora de las normas y políticas de la empresa.
10. AUTO-CONTROL	Normalmente reacciona con violencia ante las situaciones que le desagradan sin detenerse a considerar si tales situaciones son razonables.	Con frecuencia pierde la serenidad y es descorates, aunque despues reconsidere su actitud y pida disculpas.	Hace todo lo posible para dominar su carácter y mejorar sus relaciones con los demás, aunque ocasionalmente disculpa, cuando considere razonable.	Siempre se mantiene dueño de si mismo. Evita argumentaciones torpes. Elude las discusiones y siempre es cortés.
11. SEGURIDAD	Su personal se accidenta frecuentemente. No se preocupa por investigar las causas, no reporta a tiempo las condiciones anormales del equipo.	Su personal se accidenta ocasionalmente. Supervisa con ciertas deficiencias la seguridad de su equipo y las condiciones de trabajo.	Supervisa que se eleven a cabo las normas de seguridad investigando todo accidente, buscando eliminar las condiciones arriesgadas.	Mantiene su área libre de accidentes. La supervisión de su equipo y área de trabajo es magnífica, evitando futuros peligros potenciales.
12. PRESENTACION	Invariablemente presenta un aspecto de descuido y desaseo. Impresión desfavorable.	En ocasiones su presentación deja algo que desear.	Generalmente se muestra cuidado en su apariencia y se preocupa por mejorar.	Sumamente cuidadoso en su arreglo personal. Presentación agradable.
13. PUNTUALIDAD	Mas de 12 retardos en los últimos 6 meses.	De 7 a 12 retardos.	Hasta 6 retardos.	No tiene retardos en los últimos 3 meses.
14. ASISTENCIA	Mas de 6 faltas en los últimos 6 meses.	De 4 a 6 faltas.	De 2 a 3 faltas.	No tiene faltas en los últimos 3 meses.

BUJIAS CHAMPION DE MEXICO

CALIFICACION DE MERITOS

PARA EJECUTIVOS

FECHA _____

NOMBRE _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

PUESTO _____ CALIFICACION ANTERIOR _____

FACTOR	A	B	C	D
Favor de elegir una opción entre A - D				
1. CAPACIDAD DE MANDO	No inspira confianza. Tiene problemas en el acatamiento de las ordenes con sus subordinados. Obstaculiza la cooperación.	Se cumplen sus disposiciones obteniendo colaboraciones medianas y se aceptan las mismas de buen grado.	Siempre obtiene acatamiento a sus disposiciones de buen grado. Logra buena colaboración de su personal. Se preocupa al máximo por obtenerla.	Se cumplen sus disposiciones en forma espontánea y de muy buen grado. Obtiene la máxima colaboración de sus subordinados. Inspira excepcional confianza.
2. CAPACIDAD DE ORGANIZACION	Sistema de trabajo inadecuado. Casos de habilidad para supervisar. La delegación de autoridad es deficiente.	Sistema de trabajo normal supervisa con ciertas deficiencias. Alguna vez tiene problemas para delegar adecuadamente.	Buen sistema de trabajo. Habilidad para supervisar. Se preocupa por mejorar las asignaciones de funciones y autoridad.	Excelente sistema de trabajo. Distribuye funciones con la correcta delegación de autoridad. Magnífica habilidad para supervisar.
3. CAPACIDAD PARA SELECCIONAR	Carente de conocimientos de selección. Pocas veces selecciona bien.	Su criterio para seleccionar es aceptable. En general es imparcial.	Buen criterio para seleccionar.	Extraordinariamente apto para seleccionar. Su opinión es siempre imparcial y justa.
4. DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Desocupa el desarrollo de su personal. No manifiesta interés.	Solo en casos de necesidad adiestra a su personal. Interés limitado.	Se preocupa por capacitar a su personal. Infunde la necesidad de desarrollo.	Mantiene constante interés en desarrollar a su personal. Actúa bajo programa permanente.
5. CONFIDABILIDAD	Requiere constante vigilancia para que cumpla con su trabajo aunque sea sencillo.	Trabaja con aceptable seriedad y discreción pero necesita siempre el apoyo a la dirección de alguien para trabajar mejor.	Se puede confiar en él, es responsable y maduro, sabe tomar decisiones y normalmente da el rendimiento que se espera de su trabajo.	Se puede tener la seguridad que cumplirá bien los trabajos que se le encomienden. Es serio. Tiene alto grado de orgullo profesional.
6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	No conoce su propio puesto. Necesita aprender mucho. Casos de sistema para trabajar.	Entiende bien su trabajo pero le falta aprender sistema de trabajo normal.	Entiende completamente sus labores. Su sistema de trabajo es cuidadoso.	Conoce muy bien su puesto y los relacionados con él. Excelente sistema de trabajo.
7. INICIATIVA O INVENTIVA	No tiene ingenio para mejorar en su trabajo.	Aunque en general sigue los procesos de rutina, algunas veces tiene propone ideas.	Con frecuencia introduce innovaciones en los sistemas de trabajo para su mejoramiento.	Es muy ingenioso. Se preocupa siempre por aportar ideas. Su método de trabajo es óptimo.
8. CRITERIO	No muestra habilidad. Con frecuencia no soluciona los problemas que se presentan en su trabajo.	Tiene recursos para trabajar y resolver problemas sencillos. En general demuestra buen juicio.	Tiene ideas leves en la solución de problemas.	Tiempre resuelve los problemas acertadamente. Habilidad y ajuste excepcional a las condiciones de trabajo.
9. COOPERACION	Indiferente egoísta. Elude trabajar en equipo.	Interesado, diligente. Cooperará si se le pide.	Coopera por iniciativa. Pone esfuerzo extra.	Trabajo continuo y entusiasta. Interesado en ayudar.
10. OBTENCION DE METAS	No se preocupa por llevar a cabo los fines propuestos tanto personales como profesionales. Constantemente se le debe estar recordando.	Logra medianamente los objetivos requiere de cierta presión.	Se preocupa por llegar a las metas fijadas. Trata de superarse constantemente. Se mantiene actualizado en cuanto a información que requiere su puesto.	Siempre llega a las metas fijadas. Sus logros tanto personales como profesionales los alcanza plenamente. Trata de mantenerse informado de todo lo que ocurre en la compañía, cooperando a la realización de esos objetivos.
11. COMUNICACION	Poco comunicativo. Tiene dificultades para expresarse y con frecuencia se le malinterpreta.	Se expresa lo bastante bien para realizar un trabajo eficiente.	Su claridad de expresión logra que solo rara vez se le malinterprete.	Se expresa con absoluta claridad y tiene facilidad para influir, animar y convencer a otros.
12. NORMAS Y POLITICAS	Casi siempre trabaja como quiere pero es muy exigente en la aplicación de las normas políticas que lo favorecen.	Presta poco apoyo a las normas políticas tendiendo a una aceptación media únicamente.	Observa muy bien las normas pero solo por lo que se refieren a su propio trabajo ó conveniencia.	Coopera plenamente en la observación total y mejora de las normas y políticas de la empresa.
13. AUTO CONTROL	Normalmente reacciona con violencia ante las situaciones que le desagradan sin detenerse a considerar si tales situaciones son razonables.	Con frecuencia pierde la serenidad y es descorriete aunque despues reconsidere su actitud y pida disculpas.	Hace todo lo posible para domar su carácter y mejorar sus relaciones con los demás aunque ocasionalmente disculta, cuando considere tener la razón.	Siempre se mantiene dueño de si mismo. Evita argumentaciones torpes. Elude las discusiones y siempre es cortés.
14. PRESENTACION	Invariablemente presenta un aspecto de descuido y desaseo. Impresión desfavorable.	En ocasiones su presentación deja algo que desear.	Generalmente demuestra cuidado en su apariencia y se preocupa por mejorar.	Sumamente cuidadoso en su arreglo personal. Presentación agradable.

CALIFICACION

A	B	C	D
Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
MARGINAL	ACEPTABLE	BUENO	RECOMENDABLE

FACTORES DE EVALUACION

RECOMENDABLE

Su trabajo es desempeñado en conformidad con las expectativas. Su nivel en cuanto a logros refleja un alto grado de habilidad que sobrepasa lo requerido para el logro de objetivos establecidos.

BUENO

Su desempeño cubre las expectativas satisfactoriamente. Alcanza los objetivos establecidos requiriendo solamente la supervision y asistencia normal. Por lo regular, produce resultados de una manera organizada y efectiva. No hay variantes importantes en su forma de trabajo.

ACEPTABLE

Su desempeño cubre las expectativas normal y adecuadamente, pero muy a menudo por debajo del nivel aceptable. Requiere mas supervision y asistencia en bases continuas. Necesidad de mejorar en una ó más áreas específicas indicadas. Con una mejora en dichas áreas, el logro de los objetivos pueden ser alcanzados.

MARGINAL

El desempeño está substancialmente por debajo del nivel requerido con respecto al logro de las metas y objetivos establecidos. Una mejora substancial es requerida o acciones correctivas indicadas.

COMPROMISOS PREESTABLECIDOS

RESULTADO

OBJETIVOS O METAS PROXIMO SEMESTRE

ACUERDOS

RECOMENDACIONES:

Firma del Superior Inmediato

Firma del Empleado

SUGERENCIAS PARA PREMIAR LA ACTUACION DEL EMPLEADO

Cursos ó Seminarios _____

Promoción _____

Otros Especifique: _____

