

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EJECUTIVO
(Experiencia en una empresa líder de tiendas
departamentales)**

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA:

MIREYA RODRIGUEZ SAMUDIO



DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:
LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

México, D.F.

Septiembre de 2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la vida y porque a lo largo de 39 años siempre ha estado conmigo, aún sin darme cuenta, y porque gracias a su voluntad y grande, amor ha sido posible cumplir esta asignatura pendiente.

A Arturo, porque has sido parte de mí, de mi vida y porque durante 22 años me has demostrado tu gran amor y tu incondicional apoyo que siempre ha estado presente, siempre te amaré chinito.

A ti mamá, que junto con mi papá me brindaste una infancia feliz, llena de amor, de cuidados y de cosas buenas, las cuales me han hecho ser lo que soy y cumplir en la medida de mis posibilidades, con la responsabilidad que tengo como ser humano y como hija, espero no haberte decepcionado nunca.

A Delia y Vicente, por el sincero apoyo que me han brindado en todo momento, y en todos los aspectos, haciéndome sentir como una hija.

A Ivonne, por tu apoyo y amor de hermana, desinteresado y dispuesta siempre a brindarme su ayuda cuando lo necesitaba.

A Uzi, por la lap, porque además se que lo hiciste con cariño.

A Adriana, por las traducciones, gracias nena.

A Linda, por todos los permisos.

Al Profesor Humberto Patiño, por su ayuda y orientación para la realización de este reporte y porque me hizo sentir orgullosa de este trabajo y sentir que valió la pena.

A mis compañeras: Maricarmen y Rosario, porque hasta el final, fueron un gran estímulo para llevar a término este Reporte.

A mis sinodales, Patricia Meraz, Carlos Peniche, Humberto Ponce y Miriam Souza por su compromiso y apoyo a la titulación.

Reconócelo en todos tus caminos,
y él allanará tus sendas.

Pr. 3:6

Gracias a Dios por sus vidas.

INDICE

RESUMEN	4
I.- INTRODUCCION	5
II.- CONTEXTO LABORAL	
1.- La empresa y su proceso de cambio.....	10
2.- Estructura organizacional.....	10
3.- Misión y Visión.....	10
4.- La organización, sus características, metas y logros.....	11
5.- Objetivo del área de Recursos Humanos.....	11
6.- Estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos.....	11
7.- Estructura organizacional y funciones de la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento.....	12
CAPITULO I	
1.- ANTECEDENTES	
1.1.- <i>Concepto de reorganización</i>	15
1.2.- <i>Proceso de reorganización</i>	16
1.3.- <i>Reorganización en los Niveles Ejecutivos</i>	18
1.4.- <i>Características e importancia de los puestos ejecutivos</i>	20
1.4.1 Niveles Ejecutivos.....	20
1.4.2 Funciones de trabajo.....	20
1.4.3 Característica Generales.....	22
1.4.4 Características del Ejecutivo Mexicano.....	22
1.4.5 Gerente Práctico.....	24
1.4.6 Gerente Profesional.....	24
1.4.7 Características de un Líder.....	25
CAPITULO II	
2.- EVALUACION DE EJECUTIVOS PARA REUBICACION O REASIGNACION DE PUESTOS	
2.1.- <i>¿Qué son las pruebas, evaluaciones, exámenes o test?. definición, conceptos y finalidades</i>	28
2.2.- <i>Selección de pruebas psicométricas</i>	29
2.2.1 Cómo seleccionar una prueba.....	30
2.2.2 Pruebas de interés.....	34
2.2.3 Inventarios de personalidad.....	34
2.2.4 Pruebas de objetividad.....	34
2.3.- <i>Tipos de evaluaciones (aplicables a ejecutivos)</i>	35
2.3.1 Evaluaciones psicológicas individuales y grupales.....	36
2.3.2 Evaluación de potencial.....	37
2.3.3 Assessment Center: Método de casos.....	37
2.3.4 Las pruebas técnicas.....	39
2.3.5 Pruebas de aptitud y habilidad.....	39
2.3.6 Pruebas de interés.....	40
2.3.7 Pruebas de personalidad.....	40
2.3.8 Cuestionarios de personalidad.....	42
2.3.9 Evaluación del desempeño (definiciones).....	43
2.3.9.1 Evaluación de la productividad.....	45
2.3.9.2 Administración por objetivos.....	46
2.4.- <i>¿La evaluación de productividad o de desempeño tiene correlación con la evaluación psicométrica?</i>	47
2.5.- <i>Importancia y relevancia de la evaluación de ejecutivos y el rol del psicólogo</i>	49
2.5.1.- <i>¿Qué rol juega el psicólogo organizacional en este tipo de intervenciones?</i>	49
CAPITULO III	
3.- LA APLICACIÓN DE EVALUACIONES Y SU ADMINISTRACION	
3.1.- <i>Obstáculos, problemas e imprevistos en la aplicación de las evaluaciones</i>	52
3.2.- <i>La evaluación ejecutiva como sustento para la reubicación o asignación de personal</i>	54
CAPITULO IV	

4.- EL SUSTENTO TEORICO DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS UTILIZADAS EN EL TRABAJO	55
1.- Inventario de Rasgos Temperamentales (IRT).....	55
2.- Habilidades Mentales Primarias (LQT)	57
3.- Revised Beta Examination Second Edition (BETA II)	59
CAPITULO V	
5.- RESULTADOS	61
IV.- PROCEDIMIENTO	
1.- Diagrama sobre el proyecto.....	62
2.- Proceso de reorganización.....	63
3.- Evaluación para reubicación o reasignación del personal.....	64
4.- Puestos críticos.....	64
4.1 Propósito de la evaluación del desempeño ejecutivo	65
4.2.- Evaluación del Desempeño Ejecutivo (una alternativa).....	66
5.- Características de la población a evaluar	67
5.1.- Características del ejecutivo de “La Empresa”	67
6.- Selección de pruebas psicométricas	69
7.- Periodo de información a ejecutivos involucrados en la evaluación.....	71
8.- Instrucción y/o capacitación a aplicadores sobre evaluaciones psicométricas.....	73
9.- Logística de aplicación de evaluaciones.....	73
9.1.- Logística de calificación de evaluaciones.....	75
10.- Proceso obtención de resultados.....	76
11.- Presentación de resultados a la Dirección General.....	79
12.- Implementación de acciones de acuerdo a resultados.....	80
V.- ANALISIS DE RESULTADOS	81
Conclusiones	97
VI.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	99
VII.- BIBLIOGRAFIA	103
VIII.- ANEXOS	106
1 Perfil del gerente de tienda	107
2 Categorías de tiendas	111
3 Tabla demográfica de personal evaluado	112
4 Cuestionario de actitud de servicio	113
5 Resumen de resultados por área	116
6 Evaluación gerencial	120
7 Calendarización para la aplicación de evaluaciones	121
8 Funciones y responsabilidades de la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento	122
9 Resumen ejecutivo de resultados por área	123
10 Indicadores de desempeño para gerentes de tienda	124
11 Concentrado de resultados finales por área	127
12 Tabla de datos sobre edad/desempeño	128
13 Tabla de datos sobre antigüedad/desempeño	129
14 Tabla de datos sobre CI/desempeño	130
15 Tabla de datos sobre supervisión/desempeño	131
16 Tabla de datos sobre liderazgo/desempeño	132
17 Tabla de datos sobre actitud de servicio/desempeño	133
18 Tabla de datos sobre rangos de antigüedad	134
19 Tabla de datos sobre rangos de edad	135
20 Tabla de datos sobre categoría de tiendas	136
21 Tabla de datos sobre tiendas D.F. y tiendas Provincia	137
22 Ejemplo de ruta de sucesión de gerente de tienda	138
23 Resultados individuales del total de ejecutivos	139

Resumen

De la misma forma en la que, por diversas causas se mide la productividad de una empresa, así también, en “La Empresa” surgió la necesidad de realizar una *evaluación* que escudriñara *el desempeño ejecutivo*, debido a la reorganización de todos los organigramas de la empresa; con esta, revisaríamos las capacidades y competencias del personal para establecer la adecuada asignación de persona-puesto, prever el potencial de desarrollo y, comparar la relación entre resultados de desempeño con aspectos psicológicos como: coeficiente intelectual, habilidades de supervisión, liderazgo, entre otros.

Los resultados corresponden al de Gerente de Tienda; que, a diferencia de empresas, donde conciben que el personal de línea es el que contribuye al logro de las metas, en “La Empresa” reflexionamos en que el personal *ejecutivo* debía ser evaluado, por ser parte fundamental y medular, en el logro de los objetivos de la organización. Así que se estructuró el proyecto, y en 4 meses se desarrolló y se concluyó todo el trabajo. Lo fundamental del trabajo estriba en que, consideró la evaluación psicométrica como complemento de evaluaciones de servicio al cliente, desempeño y percepción; para lo cual, se aplicaron las siguientes pruebas: Inventario de rasgos temperamentales IRT y Habilidades mentales primarias (LQT), de L.L.Thurstone. Inventario I de Guilford Martin. Prueba de Capacidad Intelectual Betall-R. Prueba de estilos gerenciales LIFO. Cuestionario de actitud de servicio. Cuestionario sobre percepción gerencial. Evaluación de productividad o desempeño (en las áreas de Auditoría, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos).

Algunos de los resultados fueron que: En el 48.78% de los ejecutivos el desempeño estuvo por arriba de la media siendo esta del 84% con respecto al 100%, en referencia a las cuatro áreas evaluadas (auditoría, finanzas, operaciones y recursos humanos). El área en la que el desempeño fue mejor, es la de Finanzas, en donde el promedio de desempeño fue del 93%. La media de desempeño más bajo se ubicó en Auditoría, siendo del 75%. Por otro lado, encontramos que no existe correlación significativa entre el desempeño y aspectos psicológicos como liderazgo, supervisión, coeficiente intelectual, edad, antigüedad, por mencionar algunos.

Como consecuencia de estos, se hicieron algunos reajustes, se dirigió la atención a áreas en las que se observó oportunidad de desarrollo, para ejecutar planes de capacitación necesarios, y dar seguimiento al desempeño. También nos demostraron que, no necesariamente las personas brillantes son capaces de tener un buen desempeño o que, por tener poca experiencia en el puesto no se es capaz de desarrollarlo eficientemente.

Pero sin duda, es recomendable para las empresas el uso de evaluaciones a nivel ejecutivo, pues es una forma de obtener crecimiento a través de la predicción de logros y éxitos en el trabajo, en donde se evalúa lo ya realizado y al conocer los resultados se promueve así, la mejora continua. Y como estudiaremos en los siguientes apartados, este tipo de *evaluación* tiene más argumentos positivos que negativos.

I.- INTRODUCCION

La incursión en el mercado mexicano, de empresas privadas de giro departamental o de servicios y/o de capital extranjero, ha ido creciendo aceleradamente en los últimos años; de esta manera existen desde aquellas que venden artículos únicamente para el hogar, como las que venden ropa, accesorios y productos de primera necesidad, posicionándose cada vez más en el gusto de la gente, ya sea, porque cubren todas sus demandas o simplemente porque proporcionan cierto estatus. Una de las empresas departamentales con más de 50 años en el mercado mexicano y con una gran tradición entre nuestros padres, es sin duda, la tienda departamental al que hace referencia este reporte (que para fines prácticos la llamaremos “La Empresa”), quien de inició fue una empresa transnacional, ahora se ha consolidado como una empresa 100% mexicana; a raíz de esto, se han favorecido un sin número de cambios que paulatinamente se fueron dando, como consecuencia de su propia evolución y adquisición de parte de Grupo “C”.

Una de sus primeras etapas de cambio se da, como ya se mencionó, a consecuencia de que la organización es adquirida por Grupo “C” y se presenta una reorganización de todas las plantillas de la empresa, por lo que se determinó que era conveniente la aplicación de una evaluación del desempeño; para reubicar y desarrollar personal que pronto estuviera en posibilidades de ocupar puestos de mayor responsabilidad, o puestos de acuerdo a sus competencias, en donde De Ansorena (1996), las define como habilidades o atributos de la conducta de una persona que pueden describirse como característica de su comportamiento.

Esto sin duda, llevaría a reducir costos de selección y contratación de personal externo y, se manifestaría en los empleados actuales mayor arraigo y una adecuada asignación de persona-puesto; además de prever el potencial de desarrollo a un mediano plazo, situación que a la fecha no se había considerado, pues se pensaba que los empleados podrían exigir su promoción al puesto inmediato, o que simplemente esto acarrearía una serie de gastos e inversión de horas hombre sin necesidad alguna. Sin embargo, al considerar que el resultado de estas evaluaciones acarrearía el beneficio de contar con personal preparado, listo para ser transferido (en caso de así requerirse) o promovido a otro puesto, o incluso a alguna empresa del mismo grupo y, sobre todo, ubicarlo donde más se ajustara, se optó por llevarlo a cabo.

Para el Director General este proyecto era de gran importancia, porque además de algunos beneficios que ya se mencionaron, quería contar con las personas adecuadas para evitar contratiempos por falta de personal, es entonces, como “las empresas se dan cuenta del valor del capital intelectual” comenta Jiménez (2001, citado por Nares, 2001, p. 18), y de esta forma, dedicarse por completo al principal negocio de la empresa, las ventas.

La parte medular de este proyecto, radica en utilizar la evaluación del desempeño o productividad como base para establecer la adecuada asignación de persona-puesto y prever el potencial de desarrollo que aun mediano plazo y de forma natural puede tener el empleado de acuerdo al organigrama autorizado; pues en la mayoría de los casos, estas promociones se otorgaban sin tener fundamentos o justificaciones para ello.

Parte importante también de este proyecto, es que se revisa si existe relación entre el desempeño y los resultados de la evaluación psicométrica y, de esta forma procurar la capacitación oportuna de acuerdo a las necesidades.

Así también, el logro de haberlas aplicado al personal ejecutivo de mandos medios y altos; pues a la fecha no se cuenta con información bibliográfica de que con anterioridad se haya realizado un proyecto similar en alguna empresa. Por otro lado, el Grupo al cual pertenecía “La empresa” contaba con negocios que requerían de personal de mandos medios que se contrataban de forma externa, sin embargo, con este proyecto, cabría entonces la posibilidad de promover a más empleados, incluso, en alguna de estas empresas.

Se delimitó la población a la cual deberíamos evaluar, esto es, que de acuerdo al organigrama de la empresa se seleccionaron aquellos puestos que de forma organizacional impactaban en los resultados de la misma; es así, que en lugar de evaluar al personal operativo se optó por hacer una **evaluación del desempeño ejecutivo** (personal clave), es decir, de los puestos de mayor responsabilidad. Este proyecto se realizaría tanto en las unidades de tiendas como en las oficinas corporativas. En el nivel de Tiendas se evaluaron 4 puestos clave y en el nivel corporativo se evaluaron 3 puestos clave, haciendo entre las dos áreas un total de 293

empleados evaluados, entre los que se encontraban desde gerentes de ventas, gerentes de área corporativos y gerentes de tienda, entre otros.

Dada la importancia de este trabajo, se concluyó en un periodo de 4 meses, el cual se desarrollo en 4 fases, siendo estas las siguientes:

1.- Selección de la población, selección de puestos clave y número de personas por puesto, selección de pruebas psicométricas, elaboración de indicadores de productividad o desempeño, elaboración de cuestionario sobre servicio al cliente y cuestionario sobre percepción gerencial.

2.- Aplicación de evaluaciones psicométricas, de productividad, de servicio al cliente y de percepción gerencial.

3.- Obtención de calificaciones, análisis y resultados.

4.- Presentación de los resultados ante la Dirección General.

El Director General de “La Empresa”, sugirió que en colaboración con personal de una de las empresas del mismo Grupo, se llevara a cabo parte del proceso de la primera y segunda fase, es decir, colaborarían en el proceso de selección de pruebas, y la aplicación de las mismas. Con esto, se hizo necesario que los procesos que cada fase incluía tuvieran un responsable, que se asignó de la siguiente manera:

Para la empresa hermana del mismo Grupo (a la cual denominaremos empresa “S”), se asignó la aplicación de las evaluaciones de servicio al cliente, además de ayudar a complementar las evaluaciones de productividad, con los comentarios de los responsables de cada área.

La parte de selección de evaluaciones, consistió en seleccionar algunas pruebas psicométricas y de personalidad, de las que se eligieron las siguientes: Inventario I de Guilford Martin, Inventario de Rasgos Temperamentales de L. L. Thurstone y de Habilidad Mental (LQT) también de Thurstone, el Beta II-R de Kellog y Morton, y el de

Estilos y Fuerzas Gerenciales, LIFO. En este proceso hubo participación de la Subdirección de recursos humanos tanto de “La Empresa” como de la empresa “S” y, de la autora de este reporte.

El Subdirector recursos humanos, fue responsable de elaborar el cuestionario de servicio al cliente y obtener los resultados, así como, de complementar en su mayoría las evaluaciones de productividad; adicionalmente, también participó del análisis de los resultados y fue responsable de la presentación de estos a la Dirección de Recursos Humanos y a la Dirección General.

El personal del área a cargo, fue responsable de aplicar y calificar las evaluaciones para obtener los resultados sobre habilidades y desempeño gerencial, de todos los puestos evaluados.

Personalmente se participó en la selección de las pruebas, los puestos, y las personas. Se aplicaron las pruebas al personal de Subdirección y Gerentes de Tienda, además de elaborar los informes por cada persona y puesto evaluado. Así mismo, se participó en el análisis de los resultados y la presentación de estos ante el Director de Recursos Humanos y el Director General.

Los resultados del proyecto no fueron del todo como se esperaban, pues ejecutivos con mejores puntuaciones en el aspecto técnico, mostraban oportunidades de mejora con respecto a habilidades gerenciales, de supervisión, liderazgo y viceversa; algunos ejecutivos obtenían destacadas habilidades gerenciales pero no contaban con la experiencia técnica o del puesto, en este sentido se ajusta bien lo que menciona Spencer y Spencer (1993) que una competencia o habilidad es una característica interna del individuo, pues no siempre pueden ser exploradas.

Sin embargo, cabe mencionar que la Dirección General estuvo abierta a hacer algunos cambios o reubicaciones de personal con respecto a algunos puestos de Tiendas, los cuales fueron sugeridos por los resultados en sus evaluaciones.

Por otro lado, se observó que no todos los puestos evaluados podían tener un plan de desarrollo natural, pues algunos tienden a ser lo que se denomina puestos

especializados o de “batalla”, de esta forma, habría que encontrar las áreas de posible desarrollo. También se consideró que, una vez obtenidos los resultados estos debían ser respaldados con el apoyo de un área complementaria, es decir, para el empleado con oportunidades de mejora Alles (2005) comenta que, “se puede recomendar acciones específicas, por ejemplo, capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc.”(pag. 234); y en este escenario es donde entra el área de Educación e Implantación de Sistemas, que a consecuencia de estas evaluaciones se dedica con mayor especificidad a proporcionar capacitación y a la fecha continúa impartiendo educación, y siendo apoyo en el desarrollo de las fortalezas del personal y en la preparación de posibles ejecutivos.

El capítulo de Contexto Laboral se dedicará a la descripción del entorno laboral donde se realizó la experiencia a reportar, el problema o la situación que origina la intervención del psicólogo organizacional y las actividades que se desarrollaron en la empresa.

A partir del Capítulo I, se detallará la literatura relacionada que se tuvo que revisar a fin de realizar el marco teórico que soporta la intervención realizada por el propio psicólogo.

En el capítulo de Procedimiento se hará la descripción del método de trabajo utilizado durante la participación, se detallará la descripción de las herramientas, población, objetivo y aquellos elementos que proporcionen una idea clara y coherente de los procedimientos, fases o etapas de la experiencia reportada.

En el capítulo de Análisis de Resultados se expondrán los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas utilizadas y se mencionarán los cambios obtenidos como consecuencia de la intervención del psicólogo organizacional.

En el último capítulo que corresponde a los Comentarios y Sugerencias, se hará reflexión sobre las aportaciones de este reporte al contexto laboral y social, así como sus limitaciones y recomendaciones para estudios posteriores sobre el tema.

II.- CONTEXTO LABORAL

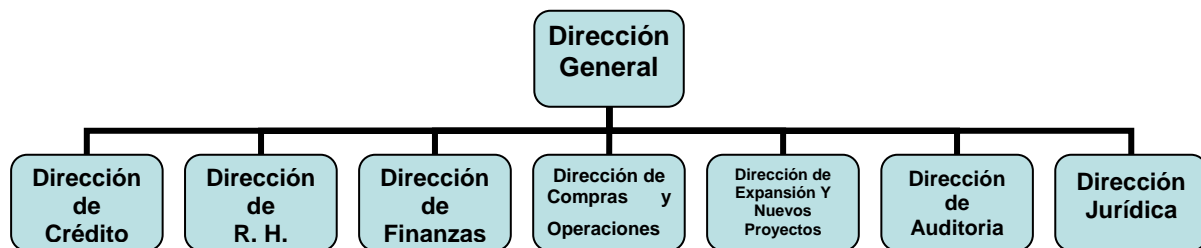
1.- LA EMPRESA Y SU PROCESO DE CAMBIO

LA HISTORIA .-

“La empresa” llega a México el 24 de febrero de 1947, siendo una de las tiendas departamentales pioneras en este giro, se consolida exitosamente a pesar de ser una empresa transnacional, debido a que ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir productos y/o servicios para satisfacer diferentes necesidades, pues ofrece vender desde un dulce hasta la venta de productos electrodomésticos y además el arreglo a descomposturas o reparaciones del producto mediante una póliza de servicio; adicionalmente ofrece algo que solo los bancos podían ofrecer, una tarjeta de crédito, misma que abrió a un mercado más amplio las posibilidades de adquirir productos, siendo esta una de sus principales actividades.

2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hasta el segundo semestre de 1997 “La empresa” deja de ser transnacional y es adquirida por Grupo “C”, quien reestructura el organigrama de la compañía quedando como sigue:



3.- MISIÓN Y VISIÓN

La transformación que se experimentó fue el detonador que buscaba cumplir con la Misión de la organización: “Ser la tienda departamental predilecta mediante una cultura de satisfacción al cliente, basados en un ambiente de trabajo de excelencia que genere una mayor rentabilidad a nuestros accionistas” . Esta misión esta fundada en

tres valores esenciales de la organización, Pasión por el cliente, Valor agregado por nuestra gente y Liderazgo de desempeño, los cuales llevarán a cumplir la Visión de “Ser un lugar atractivo para comprar, trabajar e invertir” (código de ética de “La Empresa” 1997).

4.- LA ORGANIZACIÓN, SUS CARACTERÍSTICAS, METAS Y LOGROS

Su estructura ha sido por demás sencilla, sin grandes pretensiones se ha mantenido constante y presente en el mercado, por ello, su avance es gradual pero preciso, logrando estar dentro de los tres primeros lugares de tiendas departamentales con respecto a volumen de ventas (los cuales por considerarse confidenciales no se mostrarán). Por otro lado, ha tenido la posibilidad de crear un departamento de marcas propias, que poco a poco se ha ido posicionando con éxito en el mercado. Hasta ahora, es la tienda departamental que, con más unidades cuenta a lo largo y ancho del país; y con la visión de ampliar a un mayor número de unidades; se presentan como últimas aperturas, una tienda en Cancún, dos en el D.F., y una más en el Estado de México, tan solo por mencionar algunas.

5.- OBJETIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

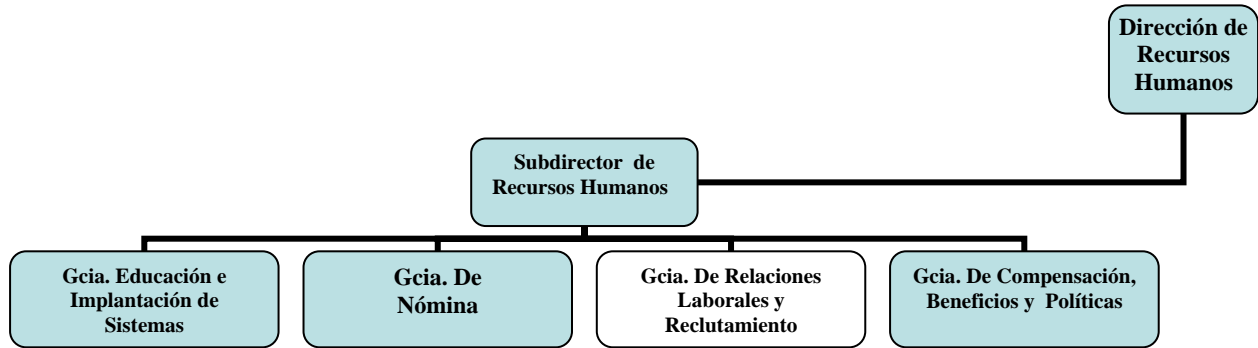
La Dirección de Recursos Humanos tiene como objetivo proveer a las diferentes áreas de personal calificado y que más se ajuste al perfil del puesto para cubrir una vacante, en el menor tiempo posible, así como llevar a cabo la administración y capacitación del personal de nuevo ingreso y vigente. Es así como al amparo de este objetivo, se conducen las actividades del personal del área.

6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Los departamentos que forman el área son:

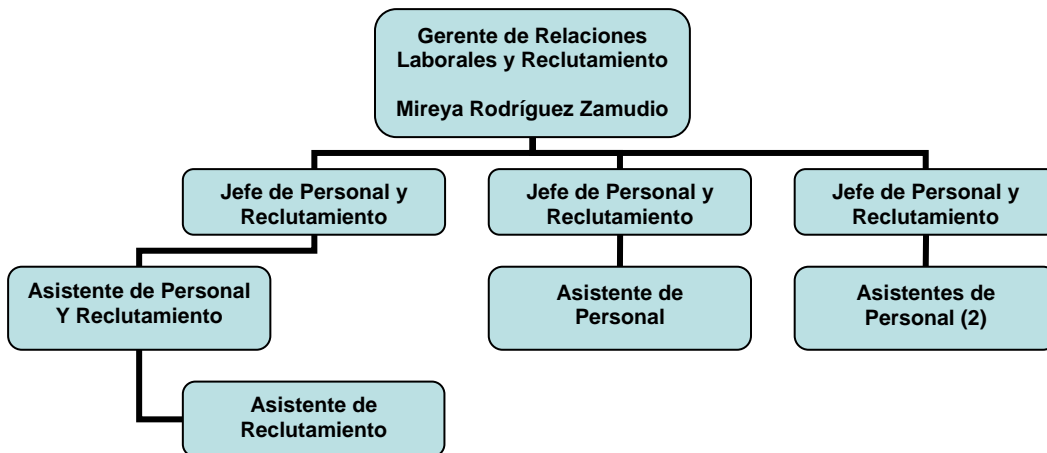
- La Subdirección de Recursos Humanos
- La Gerencia de Educación e Implantación de Sistemas
- La Gerencia de Nómina
- La Gerencia de Compensación, Beneficios y Políticas y
- La Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



7.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RELACIONES LABORALES Y RECLUTAMIENTO

ORGANIGRAMA



Las principales funciones y responsabilidades del área de Relaciones Laborales y Reclutamiento a cargo fueron:

Funciones
-Planeación de Recursos Humanos.
-Control de cobertura de vacantes (reclutamiento, selección y contratación de personal operativo y ejecutivo).
-Definición de políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y administración de personal.
-Administración de altas, bajas, transferencias, cambios de puestos, promociones, elaboración de expedientes de personal, finiquitos, renunciaciones, seguro social, nómina y capacitación.
-Supervisión de reclutamiento, selección, contratación, administración y capacitación del personal de 41 tiendas y 2 corporativos, de personal operativo y ejecutivo.
-Seguimiento a empleados de nuevo ingreso.
-Re-evaluación y seguimiento a empleados para futuras promociones.
-Aplicación de batería ejecutiva a empleados vigentes para selección de terna para promociones laborales o asignación de nuevo puesto.
-Verificación y seguimiento a rotación de personal.
-Elaboración de reportes de rotación de personal.
-Planeación, coordinación y supervisión del personal para apertura de tiendas.
-Aplicación de encuestas de clima laboral.
-Verificación y seguimiento a clima laboral.
-Monitoreo y visitas a tiendas.
-Elaboración de descripciones y perfiles de puestos.
-Elaboración y control de plantillas y/o cuadros básicos de la empresa.
-Manejo de conflictos laborales en coordinación con las gerencias de tiendas y el sindicato.
-Realización de pruebas y simulaciones para la implantación de un nuevo sistema

de Recursos Humanos.
-Desarrollo e implantación del plan de carrera o sucesión gerencial de la empresa.
-Participación en la revista interna, a través del consejo editorial.
-Apoyo a tiendas en búsqueda de nuevas fuentes de reclutamiento.

En virtud de que, dentro de la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento estaba descrita la función de evaluar periódicamente a empleados vigentes para detectar habilidades gerenciales, dicha área fue la encargada de participar en la aplicación de evaluaciones psicométricas a personal ejecutivo, esto permitiría reubicar al personal en el puesto más adecuado a sus habilidades y en un futuro contar con reemplazos inmediatos para próximas promociones, evitando así contrataciones externas y ahorrando los costos de reclutamiento y contratación.

Cabe mencionar que, parte de las funciones de la gerencia a cargo, era la de promover la asignación de empleados a puestos ya sea de nueva creación o promocionar dentro del organigrama aun mayor nivel, además de considerar un plan de carrera o sucesión por cada uno de los puestos en la empresa, sin embargo, no había habido respuesta positiva de la Dirección General, sino hasta el momento en que es adquirida por Grupo "C", dando este suma importancia al desarrollo y ubicación adecuada de los empleados, promoviendo con ello su realización profesional y satisfacción personal.

CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES

1.1.-Concepto de reorganización.

Para entender mejor nuestro tema “Evaluación del desempeño ejecutivo (experiencia en una empresa líder de tiendas departamentales)”, es necesario que se definan un par de conceptos; primero:

Concepto de “reorganización”.- y para obtener la definición más precisa esta la encontramos en un diccionario, y literalmente reorganización se define como: organizar de manera distinta y eficientemente. Una definición más, dice que es organizar, restablecer, mejorar, reparar, reconstruir, modificar, reajustar, cambiar, reconstituir, restaurar. En mi opinión, definiría este concepto como: dar un nuevo orden, volver a estructurar, u organizar, reordenar o reconfigurar algo que aún falta por mejorar, volver a ordenar o rehacer algo para que funcione mejor.

De esta forma puedo decir que cuando se presenta una reestructura organizacional, lo que se pretende con esto es crear una nueva organización o una nueva estructura, que puede ser tanto de los procesos administrativos como del personal que trabaja en ella; de la misma forma Stankiewicz, F. (19..?) menciona que la reorganización no debe ser entendida solamente en términos de empleos suprimidos o creados. En un contexto macroeconómico de crecimiento lento, de inestabilidad del empleo y de flexibilidad, es sinónimo de transformación de las condiciones de empleo de la mano de obra.

De tal modo, puedo decir que *reorganización* es similar al concepto de *reingeniería*, en donde Hammer y Champy 1993 (citado por Muro y Pedraza, 2001, p.15) la definen en tres palabras: “empezar de nuevo”. Esto implica no una mejora superficial del sistema actual dejando intactas las estructuras básicas, sino que el verdadero significado es el apartarse drásticamente de antiguos procedimientos que sólo tienen justificación “porque siempre se hizo así” y enfrentar un proceso de cambio.

Continúan definiendo a la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en

medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.16).

Nuestro segundo concepto por definir es:”*asignación o reubicación*” y, como en el anterior lo definiremos primero en base a la cita textual de diccionario que dice: *asignación* se define como: s.f. acción de asignar. Cosas que se asigna a alguien, especialmente cantidad de dinero que se da a una persona por realizar un trabajo. La palabra *asignar* como tal, se describe como: señalar o determinar lo que le corresponde a alguien o a algo. Esta al parecer, es la definición que mejor se ajusta a nuestro tema.

Por otro lado, la palabra *reubicación* no se encontró en el diccionario, por lo que dispondremos entonces de la definición que por deducción obtuve, la cual puede ser, el reacomodo de algo que en un principio no fue bien ubicado.

1.2.- Proceso de reorganización.

Este proceso de reorganización lo llamaría también proceso evolutivo, mismo que es ocasionado por la necesidad de crear en gran medida un nivel óptimo de estabilidad tanto financiera como laboral dentro de la empresa, para ello se deben llevar a cabo un sin número de cambios que pueden influir tanto positiva como negativamente en el ambiente laboral de la empresa y por ende en los resultados de la misma; un proceso de reorganización puede ocasionar que la empresa se eleve a grandes niveles por encima de otras, pero también puede provocar que en medida que se hagan los cambios se vaya deteriorando poco a poco, dado los desajustes que esto implica en el personal afectado, que puede ser en un corto o mediano plazo.

Un proceso de reorganización o reingeniería provoca cambios de diversos tipos mencionan Muro y Pedraza (2001), además de los procesos de negocios. Por lo que deben redefinirse en forma esencialmente nueva las estructuras orgánicas, los sistemas gerenciales, el diseño de tareas, etc., que se relacionen con el proceso en su enfoque alternativo.

Por otro lado, menciona Stankiewicz, F. (19.-.?.) que los ajustes institucionales, parece ser el camino no obligado para facilitar la introducción local de las nuevas formas de ajustes salariales, sin que por esto haya la posibilidad de una crisis social que bloquee esta dinámica. Sin embargo, a diferencia del autor considero que un proceso de reorganización va más allá de una simple regulación salarial, es en muchos

casos la pérdida del empleo, el cambio a otro puesto en el que tal vez no se logren los resultados esperados; una regulación salarial sí, pero en otros casos también la democión de puesto, lo que resulta en la pérdida de la autoestima y seguridad en sí mismo; pero dentro de todo esto, el punto más importante es la posibilidad inmediata de reorganizar a la empresa con los mejores elementos tanto humanos como materiales y financieros, para un mejor desempeño en las actividades y por consiguiente lograr en conjunto el cumplimiento de las metas.

Los cambios pueden generar incertidumbre menciona Salinas, G. (1995), el desfallecimiento del espíritu de equipo, e inclusive que algunos miembros de la organización que se encuentran en puestos clave busquen empleo en otras empresas, por lo que si no son manejados adecuadamente, el clima organizacional puede verse deteriorado en gran medida y además la productividad y la eficiencia de la empresa mermarán.

Muro y Pedraza (2001) mencionan que los escenarios de aplicación de la reingeniería se hacen claros al tratar separadamente las principales áreas de empresas típicas y los clasifican de la siguiente forma:

- Actividades gerenciales o ejecutivas
- **Recursos humanos**
- Tecnología de información
- Investigación y desarrollo de productos y servicios
- Procesos de manufactura
- Relaciones con clientes y/o proveedores

De esta forma, dada la naturaleza del reporte esta investigación se enfocará únicamente al rubro de los recursos humanos.

Y cambios como los anteriormente citados, se presentaron en la mayor reorganización que “La empresa” haya tenido en sus más de 50 años en México, afortunadamente el rumbo que tomo la organización fue positivo, desde luego, sin dejar de lado algunos imprevistos que en el camino surgirían, pero que no por ellos se dejaría en el tintero lo que ya se tenía planeado, reorganizar a la empresa para sanear su estructura.

1.3. Reorganización en los Niveles Ejecutivos.

Si bien es cierto que, cuando ocurre un proceso de reorganización en cualquier empresa, los niveles menos afectados son los niveles *ejecutivos* o *staff*, también es cierto que, valdría la pena tomar en cuenta cuales serían los resultados que ocasionaría el proceso de reestructura en estos niveles, pues con frecuencia se tiene la idea que el personal que ocupa estos puestos no tienen, o mejor dicho, no deben ser considerados dentro de un proceso de cambio dada su jerarquía y representatividad en la empresa.

Se cree también que, en el nivel ejecutivo el proceso de una reorganización no tendrá resultados tan radicales, pues siempre se considera que en donde se verán los resultados es en los niveles *operativos* o de *línea*, en este caso el personal de tiendas (vendedores).

Como hace alusión Alles (2005) quien define a la "*línea* como el área que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. Es decir, todo aquello que se relacione con el negocio principal de la compañía" (p.43).

Sin embargo, en mi concepto no solo el personal de *línea* es fundamental en cualquier organización, sino también y en mayor grado el personal *ejecutivo* que ocupa puestos gerenciales es pieza clave en los resultados de la organización, pues tiene tanta influencia en su personal que para ellos representa un figura llena de experiencia, el líder capaz de guiarlos por el camino del éxito, la persona que estimula y motiva a continuar por el camino que dicta la empresa y porque no, el ejemplo a seguir para muchos empleados; por lo que de no ser un líder adecuado para sus subordinados, los resultados que se generaran serán inferiores a lo que la empresa espera de ellos.

De este modo Alles (2005, p. 268) confirma lo anteriormente expuesto respondiendo a la pregunta de ¿a quien se considera *key people* (*gente clave*)? ¿A los especialmente "brillantes" o a aquellos que tienen a su cargo tareas clave para la organización?. Desde el punto de vista de la empresa, las personas más importantes son las que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellas especialmente "brillantes".

Y aunque Alles menciona que las evaluaciones del desempeño pueden incluso utilizarse para la separación o desvinculación de la empresa y con esto decidir quien se queda o quien se va, no hace referencia a algún nivel o puesto en particular y, aunque la *línea* es la que logra en sí el cumplimiento de las metas (por ser mayoría), el *ejecutivo* es quien planea, orienta, coordina y liderea al grupo para que las metas se cumplan.

A diferencia de lo que se pueda mencionar sobre las reorganizaciones en el nivel *staff*, *gerencia*, *ejecutivo* o *incluso directivo*, en “La empresa” se efectuó un proceso de *reestructura* que involucró también a los niveles *ejecutivos de tipo gerencial*, entendiendo este como, un proceso de ubicación temporal en puestos o áreas que posiblemente no correspondían al puesto o nivel del *ejecutivo*, dado que en el área operativa o de ventas como le conocemos, hubo un mayor movimiento de personal; en este sentido, algunos ejecutivos tenían que colaborar con la empresa mientras esta retomara su cauce.

Poco después de haber concluido este proceso, y con la visión de haber empezado de nuevo, se observa que para la Dirección General los *ejecutivos* de la empresa son pieza clave en los resultados de esta, por lo que entonces fue posible evaluarlos a través de sus resultados sobre algunos aspectos que podían medir su productividad y aunado a esta, considerar también una evaluación psicométrica; fue así como se convirtió en un factor relevante que, en los puestos de Gerente de Tienda se hiciera una evaluación integral, que permitiera *reubicar* o *reasignar* a los *ejecutivos* que así lo requirieran, a un puesto acorde a sus habilidades y desarrollo productivo, pues algunos gerentes habían sido asignados de acuerdo a las necesidades del momento y no a sus habilidades y/o desempeño.

Para entrar más de lleno en la materia, revisaremos algunos conceptos relevantes con respecto a los niveles ejecutivos.

1.4 Características e importancia de los puestos ejecutivos.

Algunos de los puestos ejecutivos o de gerencia tienen las mismas funciones generales de dirección, es decir, deben tener la capacidad de dirigir a un grupo de subordinados y lograr las metas a través del trabajo de otros, persuadiendo, sugiriendo y orientando; sin embargo, pese a que tienen funciones similares de dirección y administración, la naturaleza del trabajo en si misma es diferente.

Ducker 1975 (citado por Duarte 1995), identifica tres niveles de ejecutivos, al tener cada uno un diseño diferente para su funcionamiento, lo que justifica a su vez su división.

1.4.1 Niveles Ejecutivos

- 1) Nivel Ejecutivo Operativo, cuya función básica es la dirección de las personas subordinadas a él, con autoridad en sentido descendente, no adopta decisiones, las ejecuta.
- 2) Los Ejecutivos Intermedios, son los profesionales del conocimiento siendo su responsabilidad lateral y hacia arriba, es decir frente a personas sobre las cuales no ejerce ninguna autoridad, mantiene un sistema que aunque él no lo diseñó, puede adaptarlo a las condiciones locales.
- 3) Los Altos Ejecutivos, que integran la Dirección General, les corresponde tomar las decisiones con respecto a toda la empresa en base a la percepción global del panorama.

Ducker, (op.cit) continua mencionando que también existen diferentes funciones de trabajo de acuerdo a los tres diferentes niveles, veamos cuales son estas funciones.

1.4.2 Funciones de trabajo

- 1) Nivel Ejecutivo Operativo.- La función básica de este nivel, es el manejo de personal, subraya la importancia del poder y la autoridad sobre otros. Por lo que, se incluye en esta categoría a Supervisores y Jefes de Departamento, pues:
 - a) En algunos casos sus actividades corresponden a las de un gerente.
 - b) Es de estos puestos que surgirán los candidatos para los programas de “Desarrollo Gerencial”.
- 2) Nivel Ejecutivo Intermedio.- Emergen en las condiciones en las que se identifica que el grupo de crecimiento más dinámico de cualquier organización, sobre todo

en la actual empresa de comercio o industria, es el de las personas que forman la dirección, en el sentido de que asumen:

- a) La responsabilidad de sus aportaciones a la empresa.
- b) Y los resultados que generan sus aportaciones a la empresa.

La definición tradicional del ejecutivo es responsable, en medida considerable, del hecho de que el profesional individual represente un problema en el marco de la estructura, y también un problema para si mismo. Su título, su retribución, su función y sus oportunidades de hacer carrera son confusos, ambiguos y constituyen una causa de insatisfacción y fricción. Sin embargo, el estrato de estos profesionales va en aumento cada día.

Es necesario mostrar mayor flexibilidad en la asignación de personal al grupo de ejecutivos, los cuales administran las tareas, los equipos y otras unidades de organización que no encajan en el concepto tradicional de organización de líneas, es decir, una organización en la que un miembro es el jefe y el resto son los subordinados.

- 3) Nivel Alto Ejecutivo.- Para determinar cuales son los elementos que definen al Alto Ejecutivo y a quienes se le debe considerar como miembros de la Dirección, se debe tomar en cuenta que, la definición tradicional de un gerente que corresponde a: la persona responsable del trabajo ajeno, subraya una característica secundaria y no fundamental.

La función más que el poder debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador, siendo sus actividades multidimensionales, que se dividen en tres funciones básicas:

- a) Capacidad de revisión.- Lo cual implica ser personas experimentadas, integras, y capaces; que exhiban una probada capacidad de desempeño así como voluntad de trabajo, que asesoren, aconsejen y deliberen adecuadamente sus argumentos.
- b) Capacidad para tomar y aplicar las decisiones pertinentes que surjan a raíz de las revisiones.
- c) Desarrollo de las revisiones públicas y comunitarias.

Ducker 1975 (citado por Duarte 1995) menciona además, que los ejecutivos tienen algunas características de tipo general, como son:

1.4.3 Características Generales:

1.- Fija Objetivos.- Determina y establece cuales son, así como las metas en cada área de objetivos, decide que cómo y que se hará para alcanzarlos.

2.- Organiza.- Analizando las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrables y divide a su vez las actividades en cargos administrables.

3.- Integra al personal.- Mediante la motivación y la comunicación, formando equipo con las personas responsables de las diferentes tareas, obtiene resultados en base a sus decisiones acerca de la retroalimentación constante con sus subordinados y con su superior, así como con sus colegas.

4.- Establece patrones de medición.- Procurando que cada individuo disponga de criterios de medida, concentrados en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo enfocan la atención en el trabajo del individuo y lo ayudan a realizarlo.

5.- Por último, desarrolla a su personal incluido él mismo.

1.4.4 Características del Ejecutivo Mexicano

De acuerdo a un estudio estadístico sobre el Estilo Gerencial de Ejecutivos Mexicanos realizado por Serralde en 1987 (citado por Duarte 1995, p. 20), aplicando el Test de Estilo Gerencial Reddin, llega a la conclusión, que los ejecutivos mexicanos presentan las siguientes características:

- a) Enérgico cuando está respaldado por jerarquía
- b) Ante la presión se toma errático y poco efectivo
- c) Cuidadoso de los detalles
- d) Torpe en el trabajo participativo
- e) Resistencia al cambio que considera una aberración
- f) Busca adaptar el entorno a él y no lo contrario
- g) Efectivo en organizaciones burocráticas

h) Busca reconocimiento a como de lugar

i) Busca el control

Y proporciona como principales debilidades, que transforma en áreas de oportunidad susceptibles de modificarse, las siguientes:

- 1) Planeación.- Planea poco por la propia situación de la empresa y por la centralización del poder, normalmente los gerentes no planean, ejecutan. No existiendo evaluaciones periódicas.
- 2) Manejo de Conflictos.- No los maneja, los suprime o se impone o se confronta. No los usa para promover mejoras ni para manejar la resistencia al cambio.
- 3) Trabajo en Equipo.- El sistema cultural y empresarial, promueven el individualismo y no el trabajo grupal.
- 4) Actitud ante el cambio.-
 - Poco interesado.
 - Racionaliza.
 - Apoya el cambio cuando participa en él.
 - Prefiere cambios estructurales fulminantes, que graduales.
 - Es frontal agresivo y determinante, ante la amenaza de su status quo o intereses.

Sin embargo, Mercado (1992) establece que para ser **Gerente** se requieren algunas cualidades especiales, como por su parte las que necesitan el arquitecto, el ingeniero, el médico, el profesor o el guitarrista para destacarse en la especialidad de su profesión.

Para construir una presa, llevar a cabo una intervención quirúrgica o para tocar bien un instrumento se requieren determinados conocimientos, porque de lo contrario se puede ir directo al fracaso. Lo mismo pasa con los gerentes: tienen que adquirir conocimientos que los hagan aptos para triunfar en el manejo de la gerencia. Aspectos que considero debe tener cualquier tipo de gerente, independientemente de la naturaleza de su trabajo.

Mercado (1992) concluye que, los gerentes se clasifican en dos tipos: *prácticos* y *profesionales*, de los cuales haremos una breve mención a fin de empaparnos un poco más sobre las características de los puestos ejecutivos o gerenciales y el porque de su impacto sobre los resultados de la empresa.

1.4.5 Gerente Práctico

El gerente práctico casi siempre lo es *per se*, es decir, ya nace. Este ejecutivo cuenta solamente con su capacidad natural, puesto que no ha sido entrenado para el puesto que ocupa; sus habilidades se concretan a guiar a los demás, su eficacia está relacionada con lo que él es y no con lo que pudiera haber sido, algunas de sus características son:

- a) Autoritario
- b) Ejecuta parte del trabajo que corresponde a sus subordinados.
- c) El es quien toma las decisiones.

1.4.6 Gerente Profesional

En medida que una empresa avanza se hace más compleja. Es entonces, que se hace necesaria la intervención del gerente profesional. Todo gerente profesional, para lograr el éxito en el desempeño de sus labores, tiene que hacer uso de los siguientes elementos directivos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

En “La empresa” contamos con diversas clases de gerentes que de acuerdo a su puesto, sus resultados repercuten en la empresa y, aunque no existe una clasificación como la que hace Mercado, no obstante, sí se establecen dentro de la descripción de puesto las características que debe tener un ejecutivo, de las cuales en su mayoría son las de un gerente profesional, sin embargo, esto no garantiza que no tengamos también gerentes prácticos, y que ambos, tengan áreas de oportunidad.

La importancia y relevancia de los puestos de nivel ejecutivo en una organización, se destaca en planteamientos como el que hace Mercado (1992), sobre ¿Porqué la gente no puede trabajar sin tener alguien que la dirija? La conclusión es porque los subordinados no pueden trabajar sin ellos. Por otro lado, las empresas consideran a sus *gerentes, ejecutivos* o *staff* como líderes, y en este sentido Mercado (1992), refiere que un líder tiene ciertas características las cuales son:

1.4.7 Características de un Líder

- a) Valor inquebrantable
- b) Autodominio
- c) Profundo sentido de justicia
- d) Decisión
- e) El gerente de éxito debe planear su trabajo y trabajar su plan.
- f) Trabajar más que los demás
- g) Personalidad agradable
- h) Simpatía y comprensión
- i) Maestría en el detalle
- j) Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad
- k) Cooperación

Como última aportación, Mercado (1992), expone la función del gerente, y explica que es una persona que dirige y guía el trabajo de otras. En la organización esto lo coloca en una categoría en la cual recae sobre él cierto trabajo derivado de las actividades de aquellos que se relacionan con él. Es la única persona que puede hacer esa labor.

Más en específico, podemos definir al gerente como la persona colocada en tal forma dentro de la organización que es la única con perspectiva, objetividad y equilibrio ante las necesidades variables y a veces contrapuestas de sus subordinados. Por tanto, su labor consiste en hacer lo que sus subordinados no pueden hacer por sí mismos, ya que les falta la debida perspectiva.

Para Arias Galicia (1999), el líder se ocupa del desarrollo de las facultades humanas y de su plena vigencia dentro de la organización. Sabedor de las presiones impuestas por el cambiante mundo, fomenta la operación de las competencias, tanto en sí mismo como en sus asociados.

En este sentido, Antunez (2004) expone que tal vez la dirección sería innecesaria en una organización en la que sus miembros fueran seres perfectos o si éstas fuesen infalibles. Ahora bien, si consideramos la imperfección humana y la falibilidad de sus obras, tal vez sea inevitable admitir con naturalidad la necesidad de personas que

coordinen y dinamicen las tareas de los grupos, sin necesidad de que asuman conductas arbitrarias, autoritarias o licenciosas.

Definir la función directiva depende mucho del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Los modelos de análisis políticos o simbólicos ofrecen una perspectiva estructural y formal rígida del concepto de dirección.

Dirigir supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad. La expresión influir debe despojarse de todo tipo de connotaciones peyorativas. Influir supone proporcionar ideas (a menudo inspiradas en las iniciativas del propio grupo), reelaborándolas y presentándolas organizadamente; proporcionar recursos; establecer nexos; coordinar acciones; posibilitar ayudas; dinamizar equipos o, también, recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan.

El ejercicio de dirección que debe expresar un ejecutivo va más allá de la simple imagen que ocasionalmente se forma el subordinado, la cual consiste en ejercer su autoridad con manifestaciones arbitrarias y/o autoritarias. Antunez (2004), continúa refiriendo que el ejercicio de la dirección da lugar a múltiples acciones e interacciones entre los integrantes de la organización. Estas interacciones originan que:

- Se establezca una relación entre diversas personas, en la que la influencia y el poder están repartidos de forma desigual.
- Se desarrolle un intercambio psicológico o económico entre quienes dirigen y quienes obedecen, en alguna medida consentido por las personas dirigidas.
- La comunicación adquiera una importancia considerable en estos procesos.
- La eficacia de quienes dirigen guarde una relación entre estos tres elementos: a) el rendimiento del grupo en función de sus posibilidades y recursos; b) la consecución de los objetivos de la organización, y c) la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

Este último aspecto plantea una situación compleja: quien dirige no debería pretender simplemente conseguir los objetivos establecidos para toda la organización sino impulsar los objetivos particulares de sus colaboradores y los del grupo en su conjunto. En consecuencia, la eficacia de un dirigente debe valorarse no sólo por haber conseguido los objetivos de la organización sino también por su influencia en las

actitudes y las conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Aunque también, existen otras visiones del ejecutivo o directivo, como la que mencionan Bolman y Deal 1987 (citado por Antunez, 2004) quienes le denominaron la “visión mitológica” del directivo. Así frecuentemente se les ha identificado como actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados. Algunas publicaciones como libros, textos y algunas instituciones de capacitación, han construido una imagen del directivo como una persona moderna, imperturbable, racional asistida por colaboradores leales, que utiliza una tecnología sofisticada y que, incluso, se diferencia de los miembros de su equipo por su indumentaria, los espacios que posee (una oficina propia por ejemplo) o las liturgias que celebra. Personas, en fin, que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás mediante una estructura y unos canales formales y bien definidos y que obtienen los resultados que tan acertadamente habían previsto. Efectivamente, como mencionan estos autores, se oye bien, pero a menudo es irreal.

Sin embargo, una opinión tan acercada a la realidad es la que plantean los trabajos de Kotter 1982 (citado por Antunez, 2004), quien observó durante varios meses a directivos, y consiste en que raras veces los directivos toman decisiones siguiendo los esquemas y las pautas, racionales; sus decisiones emergen de la avalancha, a veces confusa, de conversaciones, reuniones e informes. Los sistemas de información sofisticados servían mucho más para saber que había pasado el mes o el año anterior, que para saber qué había que hacer inmediatamente o al día siguiente. Parece ser, entonces, que las decisiones de los directivos se toman más por intuición, sensaciones y corazonadas que como resultado de diagnósticos y análisis racionales. Por otra parte, la experiencia, los éxitos o fracasos anteriores también influyen en esas decisiones.

Finalmente, considero que estos argumentos respaldan que de acuerdo a las características de los puestos ejecutivos, estos son de gran importancia e imprescindibles para el logro de las metas y objetivos, a través de la coordinación con sus subordinados y en beneficio tanto para la organización como para su equipo de trabajo.

CAPITULO II

2.- EVALUACION DE EJECUTIVOS PARA REUBICACION O REASIGNACION DE PUESTOS

2.1.- ¿Qué son las pruebas, evaluaciones, exámenes o test?. definiciones, conceptos y finalidades.

Para Cronbach (1998), un test es un procedimiento sistemático para observar el comportamiento y describirlo con la ayuda de escalas numéricas o categorías fijas; por ejemplo, 20/100 proporciona un índice de agudeza visual en una escala numérica, ceguera a los colores rojo y verde hace referencia a una categoría. Por sistemático quiere decir que el examen recoge la información interrogando u observando a todas las personas de la misma manera y en una situación idéntica o similar. Esta definición abarca cuestionarios de personalidad, procedimientos para observar el comportamiento social, aplicación de aparatos de un test e incluso registros de salida de una línea de producción.

Un test, para Dueñas (2002) es un instrumento que tiene la finalidad específica de valorar y medir una cuestión concreta en las personas, que puede ser la inteligencia, la memoria, la capacidad de concentración y atención, los rasgos de la personalidad, las aptitudes y habilidades, el rendimiento y finalmente, las alteraciones de cada uno de estos elementos.

Rodríguez y Lorenzana (2004), consideran, que las evaluaciones se enfocan a resultados y a detectar las habilidades que las personas tengan para la asimilación de nuevos y diferentes conocimientos, así como nuevas habilidades, personas con iniciativa para resolver problemas de diversa naturaleza, en otras palabras, emprendedores con capacidad de relacionarse eficazmente con otras personas y grupos, así como realizar trabajos en equipo.

Para Mercado (1992) un examen consiste en una prueba, o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras de un individuo, para medir aspectos suyos tales como la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes. Esto con el fin de decidir la aceptación o el rechazo

de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso o al que el individuo tenga interés de pertenecer.

Como conclusión puedo mencionar que Cronbach (1998), argumenta que aquellos que seleccionan un ejecutivo, cuyos éxitos en el pasado garantizan su capacidad, desean saber también cómo funciona habitualmente ¿supervisa hasta el último detalle? o ¿simplemente diseña un plan general y son sus subordinados los que los ejecutan? ¿se preocupa igual por la producción, los problemas humanos y los financieros? ¿prefiere una planificación a largo o a corto plazo?. El conocimiento de estos intereses facilita su ajuste a la organización.

De forma simple y sencilla puedo definir que una evaluación o prueba es el instrumento que pretende demostrar que tantos son los conocimientos que tiene una persona, o de lo que es capaz según las habilidades o competencias que ya posee. Y en mi opinión, esta práctica es la que nos ayuda a que el personal se ubique o reasigne en posiciones más acordes a sus intereses y preferencias, siendo en parte ésta, una de las principales razones por la cual se realizó este proyecto.

2.2.- Selección de pruebas psicométricas

Mercado (1992) nos dice que, hay toda una serie de pruebas que miden la competencia (cuanto sabe usted) y la aptitud (que potencialidad posee para aprender más) en determinados terrenos. Estas abarcan una amplia gama de especialidades profesionales y técnicas.

Hay pruebas menos especializadas, que miden la competencia general aplicada a muchos campos diferentes, tales como la capacidad matemática, la destreza manual o el genio organizativo.

Pero cuanto más alto es el cargo que motiva la prueba, menos importan las pruebas de competencia y las condiciones específicas. En el nivel más alto de la administración, los exámenes que probablemente sean más eficaces se concentrarán en los rasgos intelectuales y del carácter que son comunes a los ejecutivos destacados, independientemente a su especialidad.

2.2.1 Cómo seleccionar una prueba

Muchas de las pruebas consisten en preguntas objetivas y respuestas preestructuradas nos refiere Mercado (1992), a menudo para elegir una entre varias, o la que es verdad y la que no lo es. Los resultados se expresan en puntajes matemáticos que se comparan estadísticamente con los de otras persona que pasaron por el mismo examen. Hay varios factores que influyen sobre la validez de un examen y la utilidad que puede tener para la persona que la aplica.

Las pruebas publicadas ofrecen la ventaja evidente del ahorro. Indudablemente resulta más barato, especialmente cuando se trata de un grupo no muy numeroso, comprar el material de las pruebas en una casa editorial, que enfrentarse en un programa de elaboración de pruebas. Además, el procedimiento de la elaboración de las pruebas requiere de mucho tiempo e impone el utilizar un especialista en la materia, que genera un gasto adicional.

Alles (2000) nos dice que, dependerá del caso cual de estas herramientas se utilicen, del tipo de vacante a cubrir y del eventual candidato convocado. No hay un método único y la mayor habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de ellos debe utilizar en cada caso.

Independientemente de la personalidad, existe una cantidad de capacidades críticas que son innatas y adquiridas al mismo tiempo: el razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, el oído musical, las habilidades en el cálculo, el sentido de espacio, y la acumulación de conocimientos y experiencias. Incluso los atributos personales, por ejemplo la edad, las características étnicas, el género y la clase social influyen en el conjunto.

Smith y Wakeley (1997), mencionan que actualmente, hay cientos de tests que miden la inteligencia: individuales y de grupo, cortos y largos, que recalcan la comprensión verbal y que no la recalcan, para ciegos y para ancianos, para débiles y para inteligentes, para escuelas y para negocios.

Los problemas técnicos que implica el máximo aprovechamiento de los tests de aptitud y de inteligencia son tantos, que en general se necesita ayuda profesional. Esta ayuda

es aún más necesaria para emplear con eficacia los tests, de desempleo y de logro, para empleos particulares, así como los muchos cientos de tests sobre aptitudes, capacidades y logros específicos y generales.

Sin embargo para Blum y Taylor (1977), los dos requisitos primordiales para cualquier prueba son la *validez* y la *confiabilidad*.

Validez

La validez de un prueba puede definirse generalmente como el grado en que el predictor permite alcanzar ciertas metas del usuario, midiendo lo que se supone que debe medir. Así, el tipo específico de validez implicada depende de la finalidad particular del usuario en cualquier situación.

Para Arias Galicia (1999), es requisito indispensable verificar que cualquier herramienta de medición utilizada cumpla con el requisito de validez: *el instrumento mide aquello que se pretende medir*. Si un puesto o un trabajo requiere “comprensión mecánica” y se aplica un test, los resultados deben reflejar esa habilidad y no otra (por ejemplo, memoria, conocimientos, rapidez, etc).

Para Werther y Davis (2001), la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otros aspectos relevantes. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y por lo tanto no debe emplearse para fines de selección.

Cohen (2001), establece que una prueba se considera válida para un propósito particular si mide lo que pretende medir. En un ejemplo de la barra de oro, la escala que indicaba en forma consistente que la barra de oro de un kilogramo pesaba, de hecho, un kilogramo es una escala válida. Del mismo modo, una prueba de tiempo de reacción o rapidez es una prueba válida si en verdad mide el tiempo de reacción o la rapidez. Una prueba de inteligencia es una prueba válida si en verdad mide inteligencia.

Confiabilidad

Blum y Taylor (1977) mencionan que, es el punto hasta el que cualquier instrumento de medición es consistente o estable y dará los mismos resultados una y otra vez, en caso necesario. La confiabilidad se mide habitualmente por medio del

coeficiente de correlación. Mediante el cálculo de la correlación, obtenemos una expresión matemática de la amplitud con que eso ocurre. Así, un instrumento confiable de medición es aquel en el cual el individuo recibe la misma calificación (o casi la misma) en mediciones repetidas. Cuando se emplea el coeficiente de correlación para medir la similitud de resultados para un grupo de personas, en dos aplicaciones de la misma medida, se le denomina *coeficiente de confiabilidad*.

Las técnicas para obtener la confiabilidad de los instrumentos son:

- a) Mediciones repetidas de la misma persona con la misma prueba o el mismo instrumento.
- b) Medición tomada sobre la misma persona, con dos formas “equivalentes” del instrumento de medición.
- c) Separación del dispositivo de medición en dos o más partes equivalentes, intercorrelacionando esos resultados fragmentados.

Arias Galicia (1999), refiere que confiabilidad es el grado de exactitud con el cual se mide la habilidad, el interés o el estilo que pretende medir el instrumento. En otras palabras confiabilidad se refiere al grado en el cual se eliminan los errores de medición. La confiabilidad tiene por objeto determinar si el instrumento permanece relativamente constante o si sufre cambios debido a factores ajenos a los conocimientos, las habilidades, los estilos de personalidad, etc., que interesa evaluar.

Werther y Davis (2001) exponen que además de ser válidas las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtendrán resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza manual suministrada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que la persona se somete a la prueba. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable. Cuando las pruebas no son confiables también carecen de validez.

Cohen (2001) establece que, una buena prueba o, de manera más general, una buena herramienta o instrumento de medición es *confiable*. La herramienta de medición perfectamente confiable mide de manera consistente en la misma forma. Las pruebas psicológicas, como otras pruebas e instrumentos, son confiables en grados diversos.

Estandarización

Arias Galicia (1999), argumenta que estandarización consiste en la obtención de distribuciones de frecuencias apropiadas para la población de interés (mexicana, española, brasileña, etc.) con edad, ocupación, sexo (en algunos casos), etc., semejantes a aquella en el cual se pretende aplicar. En otras palabras, no puede llegarse a decisiones útiles con datos provenientes de otros países o poblaciones (por ejemplo, en los tests de inteligencia, es frecuente emplear promedios obtenidos con muestras de estudiantes, lo cual puede resultar improcedentes cuando se trata de evaluar ejecutivos o empleados).

Blum y Taylor (1977) refieren que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada. Una norma es un estándar de referencia; nos permite comprender el significado de la puntuación de una prueba. Los dos sistemas de normas o baremos más utilizados son los *percentiles* y las calificaciones *estándar*. Ambos miden indirectamente la información dada sobre el desempeño de los individuos en la prueba, en relación a una población conocida; muestran también la posición relativa de una persona en el grupo, en relación al grupo como un todo.

Ahora Cohen (2001), establece que una prueba está estandarizada cuando tiene procedimientos definidos en forma clara para su administración y calificación, incluyendo datos normativos.

Por otro lado, Cronbach (1998) dice que un tests se considera estandarizado cuando las instrucciones del examinador, los aparatos y las reglas de corrección, han sido fijadas de manera que las puntuaciones registradas en diferentes ocasiones son completamente comparables.

Un argumento muy válido el de Arias Galicia (1999), pues establece que actualmente en las organizaciones de muchos países iberoamericanos se emplean “pruebas” sin cumplir con los requisitos mencionados con anterioridad (estandarización, confiabilidad y validez), (en una encuesta entre 35 empresas mexicanas, sólo dos mencionaron haber realizado algún tipo de análisis estadísticos de los tests empleados: Milán 1995). Por tanto, en muchas ocasiones se toman decisiones equivocada, dando lugar a mayores índices de rotación, menor desempeño, etc., y con costos muy elevados.

Una prueba también se puede seleccionar considerando los resultados que han tenido los estudios realizados sobre ella y, sobre el tipo de prueba que se pretenda elegir.

2.2.2.- Pruebas de interés

Smith y Wakeley (1997), mencionan que en general, se han estudiado ampliamente las pruebas de interés; y tienen más validez para predecir tanto la productividad inmediata, como la exitosa tenencia del empleo; crean menos ansiedad entre los solicitantes que la mayoría de los tests, y son menos susceptibles de aplicarse mal que los tests de aptitud y personalidad. Podrían emplearse con provecho y mucho más generalizadamente en la selección y colocación de personal.

2.2.3.- Inventarios de personalidad

Smith y Wakeley (1997) continúan refiriendo que el uso de inventarios de personalidad ocasiona muchos problemas que no se presentan en pruebas de aptitud: la gente, sobre todo al solicitar empleo, responde lo que cree que es la respuesta “correcta”, más no la verdadera; otros tienden a convenir y otros a disentir con casi todas las preguntas, y a veces dan respuestas incongruentes.

2.2.4.- Pruebas de objetividad

Por otro lado, Mercado (1992) argumenta que por razones de economía (de tiempo, dinero, etc), las pruebas que se emplean en las organizaciones para selección y colocación de las personas tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva.

La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas está considerablemente libre de cualquiera que califique. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Cronbach (1998) nos dice, que los tests en los que el examinado selecciona la mejor respuesta (por ejemplo: verdadero/falso o de elección múltiple) tienen puntuaciones objetivas y son más fáciles de calificar, evitando así los errores apreciación.

2.3.- Tipos de evaluaciones (aplicables a ejecutivos)

¿Qué es la evaluación a ejecutivos?

La evaluación a ejecutivos es la aplicación de pruebas o exámenes, llámesele psicométricas, de desempeño o productividad con un objetivo particular, que permitirá a los evaluadores tomar decisiones con base a los resultados de estas.

Para realizar pruebas o evaluaciones en los niveles ejecutivos se necesita considerar, qué es lo que queremos predecir y con respecto a que, esto es, definir el objetivo de esta evaluación, si es para cubrir una vacante, alguna promoción, cambio de puesto, o aumento salarial, etc; y desde luego, que clase de evaluación o prueba podrá ser utilizada, por ejemplo, si será una prueba que mida desempeño, productividad, habilidades gerenciales, habilidades numéricas, temperamentos o preferencias, etc.

Todas las evaluaciones deben tener un fin, de este modo el test o prueba tendrá justificada su aplicación, (considerando que en nuestro estudio se evaluó a personal vigente) ya que en sí, la aplicación de cualquier prueba o evaluación acarrea un sin número de conjeturas, ocasionando incluso que los resultados no sean confiables.

Algunos autores hablan sobre la selección y evaluación de personal a través de diversas pruebas o técnicas, según la finalidad de la evaluación. Sin embargo, no contemplan en sus descripciones las evaluaciones específicamente para ejecutivos (nivel staff, gerentes, directivos o funcionarios) de una organización (aunque algunas pruebas ya están clasificadas por niveles de acuerdo a lo que evalúan), sino más bien con frecuencia establecen que quien tiene la responsabilidad de evaluar es el gerente o ejecutivo a sus subordinados, ya sea para una promoción, para establecer el plan de carrera o formar parte de una tabla de reemplazo, o para medir la productividad, o una evaluación técnica para saber que tantos conocimientos tienen los empleados, etc.; por lo que a partir de ahora solo se hará referencia a las pruebas o evaluaciones incluyendo sus características, pero, sin incluir el termino *ejecutivo*.

Alles (2000) refiere que hay diferentes tipos de evaluaciones: técnicas, psicológicas y los assessment –que podrían situarse como una combinación de distintos tipos de evaluaciones. Nos dice que las evaluaciones pueden ser de distinto tipo:

- Psicológicas de administración individual o grupal
- De potencial
- Assessment center

- Técnicas
- De idioma

A continuación revisaremos cada una de ellas, a excepción de la de idioma.

2.3.1 Evaluaciones psicológicas individuales y grupales

Alles (2000) nos dice que solo en caso de que, en la aplicación de una evaluación psicológica sean detectados estados patológicos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y que el candidato sea claramente incapacitado para el desempeño correcto del puesto, tendrá carácter eliminatorio en el proceso de selección.

En el resto de los casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final. Se utilizarán como aspecto de contraste sobre las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información refinada sobre el candidato.

La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests en ningún caso se deberá usar para descartar candidatos. Por el contrario, fungirá como base para contrastar con el siguiente paso del proceso de selección, a la vez que constituirá un elemento importante para el conocimiento del candidato y enriquecimiento de la imagen o impresión que tenemos de él por otras vías.

Los resultados de la evaluación psicológica deben ser analizados en comparación con el perfil requerido para la posición. Una evaluación psicológica incluye distintos pasos:

- Entrevista psicológica
- Tests psicométricos
- Tests proyectivos, gráficos o verbales

Por lo general, se aplica una batería estándar, es decir, organizada según las posición para la que se requiera esta evaluación.

La administración de la evaluación psicológica laboral, si bien se realiza en un lapso corto, nos permite que las personas puedan mostrar distintas facetas de su personalidad o características.

Para Werther y Davis (2001), la evaluación psicológica suele constar de diversos aspectos como: entrevistas profundas, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. Posteriormente el psicólogo

prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

2.3.2 Evaluación de potencial

La evaluación de potencial tiene elementos comunes y algunos otros diferentes de la evaluación psicológica según comenta Alles (2000), y nos dice que:

Entre los comunes: se utilizan técnicas similares, que pueden ser administradas en forma individual o grupal; por ejemplo: a una empresa le va muy bien y quiere armar todo un cuadro de reemplazos; para ello necesita evaluar el potencial de su personal.

Habitualmente una evaluación de potencial se dirige a generar cuadros de reemplazo, descubrir aspectos que todavía están desarrollándose en las personas. Esto es, cuando se dice que un individuo potencialmente puede asumir situaciones de mayor complejidad, o cierta dosis de decisión, o que puede coordinar tareas o grupos, también se puede diagnosticar qué tipo de capacitación específica o de desarrollo debe recibir para lograrlo.

La evaluación del potencial también puede utilizarse en otro tipo de situaciones, por ejemplo, de desvinculación o separación. Cuando una empresa por alguna razón debe realizar un despido masivo de personal, una forma de determinar con cual quedarse y de cuál desprenderse es realizando evaluaciones de potencial. De este modo permanecerá el personal que sea más acorde a sus necesidades futuras.

2.3.3 Assessment Center: Método de casos

Alles (2000) continúa mencionando que como criterio general es factible aplicar *assessment center* (en el proceso de selección) en búsqueda de jóvenes, profesionales o no. En muy contados casos es factible su aplicación a personas con trayectoria relevante, pues este tipo de personas ya han demostrado a lo largo de su trayectoria lo que son capaces de hacer.

¿Qué es assessment center?

Es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades.

Para De Ansorena Cao (citado por Alles 2000, p. 162), las pruebas situacionales son aquellas propias del Assessment Center Method (ACM) , tests de naturaleza

conductual, en los que se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto de trabajo para el que son seleccionados. Consisten, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas –y no siempre completas y coherentes- que debe “gestionar” hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.

En esta prueba, el candidato se enfrenta de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá enfrentarse de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. Para que podamos construir pruebas situacionales confiables y válidas, no basta con reproducir situaciones de la vida real. Las pruebas deben reunir una serie estructuras y contenidos, responder a determinadas fórmulas y practicarse de forma sistemática, según las reglas sobre las que conviene resolver las situaciones, de acuerdo a toda la experiencia acumulada.

Algunas de las características más sobresalientes de las pruebas situacionales son las siguientes: son grupales de hasta 12 participantes, con un evaluador cada cuatro e idealmente uno de ellos de la línea; se define evaluar determinadas competencias a través de ejercicios que reflejen el comportamiento requerido para el puesto.

Una vez finalizadas las pruebas, los evaluadores/observadores, que habrán reflejado sus impresiones en documentos preparados para tal efecto, deberán discutir sus conclusiones en una sesión de integración de datos sobre cada candidato hasta llegar a posiciones más o menos comunes. No se debe olvidar que cuanto más reciente sea la observación de la conducta, más claro será el recuerdo de los aspectos relevantes. La duración de los debates es variable, pero siempre debe preverse un tiempo sin prisas para desarrollar esta tarea con calma y objetividad.

Werther y Davis (2001) difieren un poco sobre la utilización del assessment center en comparación con Alles y dicen que, la utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero que no se basa en las conclusiones del psicólogo. Representan una forma estandarizada para la evaluación

de los empleados que se basa en múltiples tipo de evaluación y múltiples evaluadores. Además refiere que esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

2.3.4 Las pruebas técnicas

Para Alles (2000), las pruebas técnicas tienen por objetivo corroborar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y la experiencia que el candidato ya posee. El momento de aplicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección. En ocasiones es el primer paso del proceso y en otros estará en “la mitad”. Cual de ellas y su profundidad, también dependerá de cada caso.

Los medios que se pueden utilizar son:

- Exámenes escritos.
- Exámenes escritos a libro abierto: son muy comunes para evaluar a profesionales, como son: abogados, donde se les presenta la redacción de una demanda de un caso real con la biblioteca especializada en temas legales a su disposición.
- Exámenes escritos domiciliarios: se presenta un caso y el evaluado lo devuelve en un plazo convenido, este medio se realiza a través de convocatorias para un proceso de selección.
- Entrevistas estructuradas: preguntas y respuestas.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimientos específicos, como utilización de determinado software.

2.3.5 Pruebas de aptitud y habilidad

Para Smith y Wakeley (1997) “la deficiencia en los métodos tradicionales de selección ha sido causa de un rápido auge en el empleo de tests. Así, en 1947, 57% de las empresas informaron que empleaban tests para la selección; en 1957, ya eran el 80%. El número real de solicitantes a los que se aplicaron tests ha crecido aún más, pues no solo las compañías los utilizan, sino que también emplean más” tests (p. 190,191).

Los tests de inteligencia son tan buenos como cualquier instrumento de índole general. Se han utilizado para seleccionar candidatos para empleos manuales y ejecutivos, para predecir qué candidatos permanecerán en el puesto, para otorgar ascensos, para saber qué gente será productiva y para decidir quiénes aprovecharán los programas de entrenamiento.

2.3.6 Pruebas de interés

Los tests de aptitud miden la productividad potencial del trabajador, en tanto que los de interés miden su potencial moral. Aunque no se sabe bien cómo se desarrollan los intereses vocacionales, se sabe que se desarrollan en los primeros años y que tienen una influencia profunda en el éxito del trabajador.

2.3.7 Pruebas de personalidad

Fraser 1947 (citado por Smith y Wakeley 1997) expone que en un estudio a fondo de 3 000 trabajadores manufactureros ingleses se llegó a una conclusión típica: 10% tenían una seria neurosis y 20% tenían una neurosis moderada. Por tanto, mientras más trabajadores inadaptados haya en una organización, mayor será la probabilidad de faltismo, reemplazo de empleos, quejas y accidentes. Del lado positivo, a más trabajadores maduros, objetivos, amistosos y cooperativos, mejor estará la empresa. A medida que las empresas se ocupan más de estos hechos, más emplean las pruebas de personalidad en la selección. En los últimos veinte años se ha duplicado el número de compañías que aplican pruebas de personalidad (p.195).

De esta forma, Alles (2002) refiere que los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de la personalidad, siguiendo el modelo de Icerberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Para Mercado (1992), las pruebas psicológicas y/o prácticas, son verdaderos “experimentos”, ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarse los candidatos, para que los resultados que se obtengan se deban solo a la existencia y grado de la cualidad o habilidad que se trata de investigar.

La clasificación más conocida de las pruebas psicológicas es la que las divide en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la misma que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud podemos mencionar las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como prueba de las prácticas de capacidad se pueden citar las de mecanografía, dibujo, ortografía.

Algunas de las pruebas psicológicas usadas para medir tanto inteligencia y personalidad son las siguientes, según mencionan Smith y Wakeley (1997).

- En Estados Unidos empezaron las pruebas de inteligencia cuando se tradujo el tests individual que Binet había ideado para las escuelas de Francia.
- Los tests del grupo Alfa y Beta se utilizaron en la Primera Guerra Mundial para seleccionar reclutas y colocarlos.
- En 1940 Thurstone ya había introducido los test de Habilidades Mentales Primarias, que medían componentes relativamente independientes de inteligencia general: aptitud de razonamiento, de fluidez de palabras, de comprensión verbal y de memoria, espacio y números.
- En la industria se usan mucho el Otis Self-Administering Test of Mental Ability (Test Autoadministrado Otis, de Habilidad Mental).
- El Wonderlic Personnel Test (Test Wonderlic de Personalidad) y
- El Test de Adaptabilidad.

El test de personalidad más común es alguna especie de inventario:

- Guilford-Martin Personnel Inventory
- California Psychological
- Minesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)
- Edwards Personal Preference Schedule, etc.

Sánchez (1997), describe que los test se clasifican según el sistema de clasificación, elaboración, aplicación o, bien a partir de la conducta que se pretenda medir. Quizá

esta última sea la más útil, la que se hace atendiendo a las características o comportamiento que cuantifican.

Menciona que de la misma forma que la inteligencia, que se compone de una serie de factores que correlacionaban entre ellos, la personalidad es el resultado de muchos factores de orden biológicos, psicológicos y social. Es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionado por la propia voluntad y los hábitos adquiridos.

2.3.8 Cuestionarios de personalidad

Sánchez (1997) continúa mencionando que, los cuestionarios de personalidad tratan de describir lo curioso del comportamiento siguiendo un modelo determinado de antemano. Generalmente incluyen una serie de listas de preguntas, afirmaciones o planteamientos referentes al comportamiento, reacciones, circunstancias determinadas o generales que plantean opciones de respuesta múltiple.

Algunos de los cuestionarios más conocidos son:

- Cuestionario 16PF de Cattell.- consta de 16 escalas que examinan diferentes dimensiones de la personalidad consideradas fundamentales: dominio-sumisión, expansividad-depresión.
- El MMPI (mencionado anteriormente).- permite diferenciar las personas normales de las que tienen alteraciones o defectos de personalidad a través de 550 afirmaciones; útil en la selección de personas destinadas a ocupar puestos de mando y responsabilidad.
- El CEP de Pinillos.- que aprecia 5 aspectos diferentes de la personalidad (control-neuroticismo, extroversión-introversión, paranoidismo-sumisión, sinceridad-insinceridad, factor ?).
- Thustone Temperament Schedule.- mide 7 rasgos de personalidad considerados fundamentales para el éxito en el trabajo: activo, vigoroso, impulsivo, dominador, equilibrado, sociable y reflexivo.
- Cuestionario de la personalidad de Bernreuter.- de 125 preguntas del tipo de “sí, no” referentes a una gran variedad de temas para evidenciar determinadas características de personalidad. Utilizado para identificar a personas dotadas de capacidad de mando.

Por otro lado, algunos autores definen otras técnicas de evaluación que también se han aplicado a los niveles ejecutivos como: la Evaluación del Desempeño.

2.3.9 Evaluación del desempeño (definiciones)

Chiavenato (2000) nos dice que, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo a futuro .

En resumen Werther y Davis (2001), mencionan que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico y cíclico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, ya sea formal o informalmente.

Por otro lado, Maristany (2000) refiere que la evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar referencia de ello.

Y Alles, M (2005) no dice que en el ámbito laboral, la opinión del o de los jefes acerca de cómo está haciendo su tarea un empleado, se mide a través de la evaluación del desempeño.

Finalidad de la evaluación del desempeño

Aller (2005), establece que la evaluación del desempeño permite:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personal clave para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para una posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Para De la Cueva (2002), la evaluación del desempeño sirve para que:

- Se establezca un perfil de cualidades de los empleados
- Se conozca el potencial humano de la empresa
- Se programen los movimientos de personal
- Sirva de guía para algún despido necesario

Sin embargo, Werther y Davis (2001) establecen que la evaluación del desempeño no solo tiene ventajas si no también algunas desventajas, las cuales revisaremos a continuación.

Ventajas

- Mejora el desempeño.- Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el jefe lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Decisiones de ubicación.- Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Plan y desarrollo de carrera profesional.- La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Desventajas

- Deficiencias del sistema: que esté mal estructurado para esa cultura.
- De la Cueva (2002) nos menciona esta última desventaja. Falta de interés de la dirección: que se resista a perder el manejo del poder de arbitrio que tenía hasta ese momento.

Ahora bien, Mercado (1992) nos dice que medir el desempeño de una organización y de sus empleados consiste en obtener parámetros que indiquen el desenvolvimiento de la compañía, valoren e interpreten la labor de cada uno de sus trabajadores, ayuden a la empresa y a sus empleados a realizar bien sus funciones. Este último objetivo de la medición resulta muy importante en la actualidad, debido a que, desafortunadamente, muchos gerentes de hoy utilizan sus parámetros para controlar a sus empleados desde fuera, es decir, para dominarlos. Es por esto que, cabe subrayar, una vez más, que el buen gerente mide el desempeño de sus empleados no para ejercer un control desmedido sobre ellos, sino para ayudarlos a desarrollarse en su trabajo cotidiano; después de todo, es ese desarrollo personal el que traerá el éxito en la empresa en general.

De igual forma, Alles (2000) comenta que la gestión por competencias es una práctica en pleno desarrollo, que es utilizada por lo general por grandes empresas o compañías multinacionales. Requiere para su implementación una fuerte inversión inicial, que no solo servirá para que las competencias sean desarrolladas por un consultor o especialista en recursos humanos, sino también en el compromiso de la máxima Dirección de la compañía y, luego, en el entrenamiento de toda la línea.

Duarte (1995) nos dice que, varios autores coinciden en identificar “el potencial de desarrollo” como factor clave para ubicar al personal y sus capacidades, con la finalidad de lograr la mejor planeación y el aprovechamiento de dichos recursos.

Y aunque Alles nos hace referencia de las situaciones en las que se puede dar una evaluación y de que clase puede ser, es decir, que aspecto o característica nos puede medir, no nos hace referencia si se puede aplicar a puestos ejecutivos, de línea, o a ambos.

Sin embargo, existe otra clase de evaluación que, de alguna manera para los líderes de una organización es mucho más representativa del desempeño, la evaluación de la productividad, que aunque pareciera que es similar a la evaluación del desempeño, esta cuenta con criterios y medidas de ejecución desarrollados por la propia organización, esto es, que no necesariamente se evalúa sobre aspectos predeterminados.

2.3.9.1 Evaluación de la productividad

De esta forma, Smith y Wakeley (1977) refieren que en muchas empresas, la productividad es tan importante que con frecuencia se le considera como único objetivo. Medir la productividad en compañías que producen materias primas, como petróleo o carbón, o productos como autos o aviones es relativamente fácil. En estos casos, la producción es la cantidad y la calidad de lo producido, y la productividad, el producto o rendimiento, dividido por el número de horas-hombre necesarios para producirlo. En cambio, en los bancos o restaurantes, donde se producen servicios más que bienes, es más difícil medirla. Sin embargo, los bancos pueden contar el número de cheques a los que sus empleados dieron curso por cada hora y los restaurantes contar el número y monto de las cuentas que las meseras entregan cada turno.

Aunque, las cifras de utilidades o de productividad del último mes rara vez ayudan mucho al gerente a responder ciertas preguntas, ya que cada caso particular de productividad alta o baja suele ser el resultado de tantas causas posibles que no se puede señalar con certeza a la responsable.

En síntesis, Rodríguez y Lorenzana (2004) señalan que, en la medición de la productividad se evalúa lo ya ocurrido en cuanto a producción se refiere y los métodos que identifican las causas que afectan el desempeño de los trabajadores, consiste en asignar una calificación al departamento o unidad de trabajo, en la medida que se cumplan los objetivos de la empresa, de forma eficiente y competitiva, presentándose un aumento de motivación ante la retroalimentación adecuada, no involucra directamente al supervisor y se basa en acciones objetivas.

2.3.9.2 Administración por objetivos

Esta técnica según Werther y Davis (2001) consiste en que el supervisor y el empleado establecen en conjunto los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Los objetivos a futuro ayudan también a que el empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

De este modo, la participación del psicólogo es importante para determinar o definir los criterios que la compañía deberá analizar y de esta forma se aprovechen al máximo los resultados de la evaluación de productividad.

Por último, se puede mencionar que, hasta ahora no ha habido algún experto en la administración de las organizaciones y de los recursos humanos que haya visualizado que no solo los niveles de línea, de producción, operativos, incluso mandos medios como supervisores o jefes, deben ser considerados para ser evaluados, sino que también los niveles *ejecutivos*, pues se está dejando de lado, una parte medular de la población de las organizaciones que, como he mencionado en párrafos anteriores es imprescindible y de suma importancia para las empresas, dada su investidura y

emblema, además de todo lo que integra el personal que porta el título de *ejecutivo, gerente, directivo o staff*. Esto puede referirse como una argumentación más, sin embargo, al parecer también es respaldado en gran parte, por los mismo autores que no han considerado las evaluaciones a otros niveles que no sea el operativo, o mandos medios, hablando desde luego, para la reubicación de personal vigente y no solo como proceso de selección por nuevo ingreso.

2.4.- ¿La evaluación de productividad o de desempeño tiene correlación con la evaluación psicométrica?

Kopelman (1998) refiere que, aunque se han efectuado muchos estudios empíricos con la mira de determinar, los coeficientes de validez de las pruebas y los criterios particulares (esto es, qué también explican o predicen el éxito en el trabajo las pruebas en cuestión). Pocos estudios empíricos han establecido directamente el efecto sobre la productividad (o la producción o los costos) de los procedimientos de selección.

El uso de pruebas de capacidad y de aptitud en la selección de empleados ha sido constantemente efectiva para aumentar la productividad. Las mejorías han variado del 2.6 al 43.5% siendo el resultado promedio un aumento en la productividad del 10.4%.

Meyer 1987 (citado por Gronbach 1998) nos dice que en algunas empresas la excelencia de los empleados se puede juzgar por el valor de los que promocionan o a los que se asigna gran responsabilidad. En seguimiento realizado dos años después de la evaluación, el criterio de progreso correlacionó 0.4 con el predictor considerado, mientras que la clasificación del supervisor correlacionaba muy poco.

Aunque, siempre existe la posibilidad de que los predictores buenos a corto plazo tengan una validez limitada a la larga, o viceversa.

Sackett y colaboradores 1988 (citado por Gronbach, J. 1998) tocan un punto relacionado con esto. Muchos criterios evalúan rendimiento máximo, pero la productividad depende del rendimiento típico.

Arias Galicia (1999) nos dice que el problema de la selección y la colocación se basa, entonces, en unir los resultados de dos conjuntos de instrumentos: por una parte, los estándares (o sea, criterios de desempeño) y, por la otra, los datos provenientes de los predictores (la solicitud de empleo, de entrevistas, de pruebas, etc.). La finalidad

consiste en intentar predecir (con un cierto margen de error) cuáles de los candidatos tendrán un alto desempeño.

Nos dice también que no todos los tests psicológicos fueron diseñados teniendo en mente a las empresas y las organizaciones. De hecho, los más fueron creados con propósitos de diagnóstico en casos de desajustes de la personalidad o con fines educativos. Su empleo, por tanto, no resulta necesariamente adecuado en las empresas.

Blum y Taylor (1977) refieren que las pruebas no constituyen una panacea, aun cuando en la industria pueden tener un gran valor, si se emplean correctamente. Sin embargo, todo lo que puede esperarse es un mejoramiento del 10 al 20% en el desempeño del empleo. Aun cuando a veces se obtienen mejores resultados, ello es más la excepción, que la regla.

Por otra parte, por muchas razones, una persona puede fracasar en un puesto, aun cuando tenga la capacidad suficiente para obtener buenos resultados. El éxito o el fracaso dependen de muchos factores que se encuentran más allá de la habilidad. La mayoría de las pruebas limitan las funciones que deben medirse a ciertas capacidades específicas, sin tener en cuenta los otros factores de contribución. Además, no puede establecerse que incluso la habilidad se mide perfectamente.

Tampoco es sorpresa que las pruebas psicológicas, en las organizaciones, no puedan desarrollar un trabajo perfecto en la actualidad. Todo aquel que pretenda la perfección no estará consciente de la situación real.

Como en el ejemplo de Blum y Taylor (1977) en donde una mujer que trabajaba en cierta fábrica de relojes, tuvo una calificación anormalmente baja en una prueba de destreza de los dedos y las tenacillas. Un ejemplo contrario es el de aquel hombre que obtuvo excelentes calificaciones en un conjunto de pruebas para vendedores. Poseía todas las capacidades y las características que se consideraban convenientes, pero obtuvo resultados muy bajos en el empleo. Una entrevista reveló que estaba casado con una mujer rica y no necesitaba dinero; había aceptado el empleo con el fin de adquirir cierta respetabilidad. El hecho de que no vendiera tanto como sus colegas, le preocupaba muy poco .

2.5.- Importancia y relevancia de la evaluación de ejecutivos y el rol del psicólogo.

Arias Galicia (1999), considera importantes a los niveles ejecutivos al mencionar que en un perfil de alto desempeño no se describen las acciones de cualquier ocupante de un puesto o trabajo, sino de uno de actuación sobresaliente, destacada, uno que agregue valor a la empresa u organización, es decir, un miembro cuyo rendimiento sea máximo.

Nos dice que, el perfil de alto desempeño también incluye una alta potencialidad, que aunque el término potencial indica solo la posibilidad o viabilidad de obtener algo, más no la garantía de lograrlo, si es conveniente que la organización en estos casos, realice una serie de acciones con la finalidad de descubrirlas, ponerlas en marcha y procurar el crecimiento, así como su conservación, para llevarlas a la acción.

Con mucha frecuencia los Centros de Evaluación, sobre todo si son aplicados a nivel de ejecutivos, los ejercicios se llevan a cabo en lugares contratados ad hoc fuera de la empresa, incluso en hoteles campestres, fuera del bullicio de las ciudades.

Sin embargo, el empleo de centros de evaluación requiere de presupuestos elevados pues se emplean varios observadores, locales, materiales, un coordinador, hospedaje y transportación (en caso de efectuarlo fuera de la ciudad), etcétera.

Para Werther y Davis (2001,) la evaluación a ejecutivos es aconsejable sólo en determinadas circunstancias, pues cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo, y esto resulta considerablemente costoso.

Alles (2005) establece que el desarrollo de gerentes tiene mucho que ver con los temas de formación y capacitación y con la evaluación del desempeño. Uno de los beneficios de la evaluación del desempeño es que permite decidir promociones; así la adecuada utilización será el impulso de la administración de carreras.

2.5.1.- ¿Que rol juega el psicólogo organizacional en este tipo de intervenciones?

A través del tiempo, se ha venido demostrando que, el psicólogo organizacional juega un papel relevante en el desarrollo de las empresas, pues con mayor frecuencia vemos que las organizaciones se quieren hacer de psicólogos para sus áreas de recursos humanos y esto lo vemos tanto en las bolsas de trabajo que existen en internet como en los despachos que ofrecen autosourcing, además del reclutamiento que directamente hacen las empresas; y aunque todavía existen empresas que asignan a

abogados o contadores las funciones de recursos humanos estos cada día pueden llegar a ser los menos.

Así mismo, Arias Galicia (1999) aunque no descarta la interdisciplinariedad, si establece que los requerimientos de la construcción y el empleo adecuado de los tests para uso de las organizaciones sólo se adquieren en los estudios de psicología del trabajo. El ejercicio durante varios años en esta rama de actuación profesional, eleva las probabilidades de un mejor servicio a las empresas.

Así, como en el apartado de selección de pruebas, Smith y Wakeley (1997) mencionan sobre los problemas técnicos que implica el máximo aprovechamiento de los tests de aptitud y de inteligencia, también sugieren que en general se necesita ayuda profesional. Y que esta ayuda es aún más necesaria para emplear con eficacia los tests, de desempleo y de logro, para empleos particulares, así como los muchos cientos de tests sobre aptitudes, capacidades y logros específicos y generales.

Comentan que los psicólogos que trabajen en las organizaciones deben conocer las metas de la compañía. Por supuesto que deben conocer las tres categorías generales de las metas, pero para cada compañía deben conocer también las metas específicas de cada categoría. De ese conocimiento de las metas específicas, los psicólogos tratan de deducir criterios para medir la realización u obtención de las metas y hacer, así, su mayor aportación a la compañía.

Por otro lado, refieren que la función del psicólogo esta centrada en determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de las metas organizacionales.

Los psicólogos trabajan para desarrollar criterios, es decir, medidas de realización de metas, que se puedan usar para evaluar el avance de las organizaciones hacia sus metas. Se trata pues, del trabajo más importante y difícil de los psicólogos industriales.

Los psicólogos tienen habilidades y entrenamiento especiales para afrontar los problemas, sobre personas, que se presentan con frecuencia en las organizaciones. Se ocupan del medio físico y social de la organización, de la dirección y de la comunicación. Se ocupan de los problemas de personal, tales como la selección, entrenamiento, evaluación, desarrollo, e incentivos de trabajo. A lo largo de su trabajo,

los psicólogos buscan que las soluciones de los problemas inmediatos ayuden a la organización a acercarse a sus metas.

De manera similar, Patiño y Ponce (2004) mencionan que hoy por hoy, se han venido presentando nuevos retos en las organizaciones en el mundo y como consecuencia también en México. Es por esto, que el grupo de psicólogos de la facultad que se desempeñan en el área laboral, se dieron a la tarea de identificar funciones que ahora se vienen requiriendo en el trabajo moderno, constituidos por una serie de procesos para planear, ejecutar y controlar el trabajo, que incorporan métodos o técnicas que han nacido tanto en la ciencia psicológica, como de otros campos y disciplinas.

Estos retos han sido agrupados en 5 rubros, que a continuación describen Patiño y Ponce (2004) con el fin de comunicar el sentido y significado que se quiere incluir en ellos y que plantean nuevas competencias profesionales para el ejercicio profesional del psicólogo y por tanto, para el egresado que se enfrentará a estas condicionantes:

**Seguridad e Higiene* se incluye no solo la corrección y prevención de enfermedades laborales, causas de accidentes y una cultura de salud. Incluyen aspectos sobre ecología y protección civil.

**Impacto Psicosocial de las Organizaciones*, se enfoca al efecto y repercusiones de una compañía en su ambiente integral.

**Aplicación Psicológica en Calidad, Productividad y Competitividad*, se incluyen los diversos procesos de trabajo derivados de la escuela japonesa, americana, europea en calidad total.

**Administración de Competencias Laborales* se contemplan tanto las principales escuelas, europea y norteamericana, como en particular el enfoque mexicano que sigue México, desde 1995 por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

**Psicología Transcultural Organizacional* nace, ante la globalización de la economía y las situaciones que se presentan cuando dos o más culturas entran en contacto (p. 5).

En el análisis anterior al que se hace referencia sobre la identificación de algunas funciones adicionales, se identificó que el psicólogo tiene como posibilidades laborales

para contratarse en las organizaciones, una modalidad más, que es la de desempeñar actividades de docencia. Además, con esto tiene la posibilidad de desarrollar su ejercicio profesional de forma independiente o colegiada en despachos y empresas privadas en actividades de capacitación asesoría y otros servicios especializados. Sin embargo, aun hoy, en la facultad no están dotados de una serie de conocimientos, habilidades y conductas éticas que se requieren para estas modalidades de trabajo, a las que se refieren como “roles”, y que identifican cuatro: *Profesionista especializado, responsable de área en tanto administrador de labores psicológicas (Jefe de Selección, Gerente de Capacitación, Director de Recursos Humanos), Docente y como Consultor*. Esta fue una cuestión que, ha preocupado mucho a los psicólogos que trabajan en las organizaciones, y que es aplicable a otras líneas de formación especializada en la Psicología.

Es evidente que, los roles se pueden desempeñar tanto en los campos actuales de trabajo del psicólogo en las organizaciones, como en los campos emergentes que permitan la posibilidad de exponer el conocimiento y habilidades obtenidas.

Es así, como el psicólogo organizacional se ha ido promoviendo a posiciones cada vez más relevantes dentro de las organizaciones y, si se complementa su preparación profesional con casos reales en los que tenga que hacer una demostración de sus capacidades, serían aun mucho mejor, pues con todo, tendría mejores oportunidades de trabajo.

CAPITULO III

3.- LA APLICACIÓN DE EVALUACIONES Y SU ADMINISTRACION

3.1.- *Obstáculos, problemas e imprevistos en la aplicación de las evaluaciones.*

Mercado (1992), nos dice que cualquier especialista se enfrenta a diversos obstáculos en la aplicación de las pruebas psicométricas y, que son debido, principalmente a los prejuicios del evaluador, como los que a continuación se mencionan.

- *Error de Halo.*- La opinión sobre el solicitante puede ser influenciada por los propios prejuicios y parcialidad, que el evaluador está imposibilitado para reconocer. Una parcialidad típica es la inclinación a considerar que los extraños que tienen intereses, experiencias y antecedentes similares a los propios, como más aceptables, que aquellos que difieren de estos. Se refiere a la tendencia de juzgar a un individuo en muchas áreas sobre la base de un punto fuerte.
- *Permisividad e inflexibilidad.*- Algunos evaluadores adoptan actitudes sistemáticas estrictas o benévolas, movidos por el deseo de agradar, o de imponer respeto y distancia.
- *Elementos culturales.*- Inevitablemente todos los seres humanos tendemos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural, tendiendo a aplicar normas específicas de la cultura propia a la hora de evaluar.
- *Prejuicios personales.*- Nos dice De la Cueva (2002) que, las acciones más recientes del empleado tienden a modificar sus resultados de forma positiva o negativa, ya que encuentran más presentes en la memoria del evaluador.
- *Error de tendencia central.*- Jiménez (1994, citado por Muro y Pedraza 2001) nos cita este punto y, menciona que en este se califica a los candidatos o empleados dentro del término medio de ejecución. Se identifica por una clara inclinación de los evaluadores a colocar la mayoría de sus puntuaciones, si es que no todas, en un nivel medio de la escala.

Puede deberse a un pobre conocimiento de los empleados y el área de trabajo de éstos, lo que apunta a otorgar puntuaciones medias para evitar problemas y responsabilidad ante los evaluados.

Alles (2005) refiere que, los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

- Falta de reglas.
- Utilización de criterios subjetivos.
- Aplicación de criterios idealistas.
- Carencia de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Fallas en la retroalimentación.

Para Jiménez 1994 (citado por Muro y Pedraza 2001) los problemas son:

- Errores sistemáticos o constantes.
- Diferencia en el trabajo
- El juego de la calificación.
- Influencia del calificador.

Para Werther y Davis (2001), Mondy (1997) y Sherman (1999), los problemas más comunes de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Carencia de objetividad
- Elementos culturales
- Prejuicios por el comportamiento reciente
- Papel de juez y evaluador
- Prejuicios personales

Por ultimo, se podría considerar que otro obstáculo, además de los ya mencionados, en la aplicación de la evaluación es:

- La influencia jerárquica.- en donde el evaluador presenta actitudes de permisividad o benevolencia, a consecuencia de que a quien evalúa es una persona de mayor nivel jerárquico o incluso su propio jefe.

▪

3.2.- La evaluación ejecutiva como sustento para la reubicación o asignación de personal.

La utilización de los Centros de Evaluación nos dice Werther y Davis (2001) que, pese a su costo, cada vez es más común, sobre todo en el caso de las grandes organizaciones que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel. Los resultados pueden ser de mucha utilidad para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Así mismo, Blum y Taylor (1977) mencionan que las pruebas psicológicas son útiles para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, para descubrir razones de fracasos en los empleos, basándose en rasgos de personalidad, e incluso para determinar la susceptibilidad a los accidentes.

Ahora bien, para Alles (2000) la evaluación psicológica, sirve como herramienta en el proceso de selección o para decidir traslados o promociones, y aunque se usa desde hace muchos años en empresas y organizaciones de diferente tamaño y estilo, actualmente y cada vez más, son usadas por pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, a pesar de que pocos autores mencionan la evaluación de ejecutivos como una base para la reubicación de puestos, se considera que esta práctica puede llevar a las organizaciones a mejorar sustancialmente los resultados de las empresas y el clima laboral entre el personal de línea, considerando que no solo ellos pueden ser evaluados si no también sus jefes y, para tomar decisiones en base a sus resultados.

CAPITULO IV

4.- SUSTENTO TEORICO DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS UTILIZADAS EN EL TRABAJO

Como se ha hecho referencia en el apartado de Introducción, las pruebas utilizadas en este proyecto fueron las siguientes:

- 1.- Inventario de Rasgos Temperamentales Thurstone
- 2.- Habilidad Mentales Primarias de L.L. Thurstone
- 3.- Beta II-R
- 4.- Inventario de la Personalidad de Guilford/Inventory Personnel Guilford
- 5.- Prueba de estilos gerenciales LIFO

De las que, únicamente de dos se encontró información con respecto a su elaboración, validez y confiabilidad, siendo estas las que a continuación se mencionan.

1.- Inventario de Rasgos Temperamentales (IRT).

En el protocolo del IRT de L.L. Thurstone (2001) se hace referencia a que es uno de esos productos psicométricos de los años 40 y 50's, que gracias a la dedicación casi mística y a la responsable laboriosidad de los expertos de la época, se hicieron "clásicos" y el transcurso del tiempo los hace más y más valiosos e irremplazables. Su validez y confiabilidad se han mantenido a muy altos niveles a pesar de los múltiples y significativos cambios que han ocurrido en el medio cultural en que son utilizados. Y su mercado se amplía sostenidamente como prueba pragmática de su bondad.

Finalidad

En el mismo protocolo nos dice que, su finalidad se limita a hacer una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio que puedan existir en él. Su uso no es clínico. Su propósito es poner de manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona. Excluyendo aquellos que reflejan recientes influencias de índole social, nuevas experiencias perturbadoras o a las que resulten de la influencia que

ejercen la propaganda. Sin embargo, y precisamente debido a estas limitaciones en profundidad, esta prueba tiene una explicación sumamente extensa. Es un cuestionario relativamente corto donde se exploran 7 áreas temperamentales.

Desarrollo Histórico

Woyno, Vladimiro y Oñoro quienes hicieron la traducción, adaptación y normativización en el 2001, mencionan que, en el proceso de desarrollo del IRT de Thurstone se analizaron varias pruebas análogas, unas publicadas recientemente con relación al trabajo de Thurstone, otras conocidas de tiempo atrás.

Uno de estos análisis, fue el análisis factorial del Guilford (Inventario Guilford de Personalidad) que se hizo con base en los puntajes originales que cubren 13 áreas; Introversión, Introversión reflexiva, Depresión, Tendencia cicloide, Rathymia, Actividad General, Sentimiento de inferioridad, Nerviosismo, Falta de objetividad, Falta de afabilidad y 13 Falta de espíritu de cooperación.

Confiabilidad

Woyno et al (op. cit.) nos dicen que la confiabilidad del IRT también fue calculada para un grupo de personas en proceso de búsqueda de empleo y, para un grupo de ejecutivos de una empresa comercial. En el primer caso, las personas se clasificaron en:

Adultos masculinos (AM),	Jóvenes masculinos (JM),
Adultos femeninos (AF)	Jóvenes femeninos (JF).

Los resultados del grupo de la empresa, al cual se sometió al método de test-retest (6 meses después) se ve en el siguiente cuadro. En este podemos observar que el coeficiente de confiabilidad obtenido es alto en cada uno de los rasgos temperamentales, si consideramos además que un buen coeficiente de confiabilidad corresponde a 1.0. Con estos resultados entonces se puede decir que la prueba es consistente y estable, pues tiene un buen grado de confiabilidad.

Característica	Coefficiente de confiabilidad
Actividad	.78
Vigor	.78
Iniciativa	.79
Dominio	.82
Estabilidad emocional	.61
Sociabilidad	.73
Reflexividad	.75

Validez

Woyno et al (op. cit.) refieren que, Se realizaron varios estudios de validez, entre los que se destacan al realizado con 10 grupos de empleados de ventas. El supervisor de cada grupo contestó una escala para cada uno de sus empleados; dicha escala incluía pares de diversos temas describiendo los 7 rasgos medidos en ella.

En cada par, un tema describía conductas típicas de un alto puntaje individual y el otro describía conductas típicas bajas. Los supervisores seleccionaron el tema de cada par que mejor describía al empleado.

Estas evaluaciones fueron comparadas con los resultados del inventario aplicado al empleado; el coeficiente de correlación entre las clasificaciones del supervisor y los resultados de las pruebas indican que el comportamiento temperamental puede ser descrito con precisión por este inventario, de acuerdo al coeficiente de correlación obtenido entre los dos puntajes, el cual vemos en el siguiente cuadro:

Coeficiente de correlación entre los puntajes predictivos dados por los supervisores y los puntajes actuales que arrojó el inventario	
Actividad	.95
Vigor	.93
Iniciativa	1.00
Dominio	.92
Estabilidad emocional	.90
Sociabilidad	.98
Reflexividad	.81

2.- Habilidades Mentales Primarias de Thurstone.

Los autores del Test “Habilidades Mentales Primarias” son el doctor L.L. Thurstone y la doctora Telma Gwinn Thurstone (1987), nombres muy familiares a todos los que trabajan en el campo de la Psicología, según información que se encuentra en el protocolo de la prueba.

En este se menciona que, entre sus numerosas e importantes contribuciones científicas, ocupa un lugar destacado la teoría de “Habilidades Mentales Primarias”, formulada a raíz de largas investigaciones iniciadas en 1932 y culminadas con la publicación de su célebre obra titulada “análisis multifactorial”.

El análisis factorial ha hecho posible medir separadamente estas distintas habilidades, 8 de estas habilidades mentales primarias han sido claramente establecidas. Existen en duda otras más, desconocidas aún, pero el trabajo continúa para descubrirlas y para encontrar la manera de medirlas separadamente. Las habilidades mentales primarias que en la actualidad son objetivo de exploración y medición son: Comprensión verbal, Comprensión espacial, Raciocinio, Habilidad para el cálculo, Fluidez verbal, Memoria, Percepción y Habilidad motriz.

El test de “Habilidades Mentales Primarias” grado intermedio, está diseñado para medir 5 de las habilidades antes mencionadas a saber “V” comprensión verbal, “E” comprensión espacial, “R” Raciocinio, “N” Habilidad para el cálculo y “F” Fluidez verbal.

El perfil

En el mismo protocolo se hace referencia a que, una de las funciones del perfil es la de señalar el nivel general de la inteligencia, los puntajes logrados en cada uno de los sub-tests pueden elevarse considerablemente por encima de la mediana indicando así una capacidad mental superior, o agruparse alrededor de ella, lo cual implicaría la capacidad mental de tipo medio o también puede ocurrir que todos los puntajes se sitúen por debajo de la mediana, como ocurre en el caso de Habilidad general limitada. Los estudios al nivel universitario requieren de ordinario altos puntajes en todos los sub-tests, pero especialmente en los de comprensión verbal y raciocinio.

El test original (Primary Mental Habilités Intermediates) es aplicable a partir de la edad de 11 años en adelante, y las normas elaboradas por los autores se basan en las muestras tomadas entre la población de nivel escolar equivalente a la educación media, en sus distintos grados, a partir del 1º., hasta el último que corresponde a la edad cronológica de 17 años y más, es decir, comprende también la población adulta.

Las muestras que sirvieron para la elaboración de los normotipos, se tomaron entre los alumnos del último (6º.) año de bachillerato, de 17 años y más años de edad. Esta labor iniciada en la capital de la República de Colombia, en 1959, dio como resultado los baremos provisionales para los 5 factores del test. La muestra comprendió un total de 847 jóvenes de ambos sexos, oriundos en su mayoría de los departamentos del interior de la República, todos ellos alumnos de los colegios oficiales y privados.

En esta edición sólo se ofrecen los normotipos para la población escolar correspondiente a los dos últimos años de bachillerato, con edad de 17 y más años.

La razón de esta limitación momentánea estriba en el hecho de que el proceso de tipificación comenzó precisamente en este sector de la población a solicitud del Servicio de Orientación Profesional de la Asociación Colombiana de Universidades, organismo interesado en disponer de un tests basado en el análisis factorial de las manifestaciones de la inteligencia y directa o indirectamente relacionada con la selección y la orientación de estudio profesionales especializados.

La intención de los autores de la edición española del test, ha sido contribuir a que éste tenga un valor de utilidad práctica e inmediata, aunque sólo dentro de los límites inicialmente reducidos, pero que seguirán ampliándose a medida que se incorporen los resultados de los análisis relativos a otras edades y otros niveles escolares y culturales.

3.- Revised Beta Examination Second Edition (Beta II) C.E. Kellogg and N.W. Morton (1934).

Revisión de la prueba Beta segunda edición (Beta II) de C.E. Kellogg y N.W. Morton (1934).

Según consta en el manual de aplicación de la prueba, el Beta II-R contiene 6 tests y requiere aproximadamente 30 minutos para administrarse, incluyendo el

tiempo que se necesita para proporcionar instrucciones y completar problemas de práctica.

Los tests que integran la prueba son los siguientes:

Tarea 1.- Laberintos

Tarea 2.- Codificación o Claves

Tarea 3.- Tablas de formas

Tarea 4.- Complemento de imágenes

Tarea 5.- Comprobación de cuentas

Tarea 6.- Imágenes absurdas

El Beta usualmente se administra a grupos, el examinador lee las instrucciones y el examinado es quien marca directamente las respuestas en el folleto.

Desarrollo

En el manual de aplicación de la prueba establece que, en 1934, Kellog y Morton revisaron el contenido de la “Prueba Beta” para hacerla apropiada para el uso civil y publicarla aquí como la Prueba Beta revisada a la que nos referiremos como la Primera Edición. El contenido de esta Primera Edición permaneció sin cambios hasta la aparición de la presente segunda Edición, Beta II.

La Prueba Beta revisada.- La Segunda Edición (Beta II) representa una mayor revisión de los asuntos contenidos y de la estrategia de muestreo. Sin embargo, la naturaleza de los seis exámenes restantes permanece sin cambios. El orden en el cual los exámenes son administrados ha sido ligeramente modificado, por eso el Examen 3 de la Primera Edición es ahora colocado como el último, principalmente para acomodar su nuevo formato de dos páginas. Otro cambio menor es la sustitución del término “puntuaciones escaladas” por el llamado “puntuaciones pesadas” utilizado en la Primera Edición.

Según el manual de aplicación de la prueba, las instrucciones para la administración han sido revisadas para ayudar a asegurar a los examinados a

comprender las labores de la prueba. Los procedimientos de estandarización utilizados en Beta II, son más sofisticados que aquellos usados en el desarrollo de normas de la Primera Edición. Aquí, sin embargo, debemos notar que la estandarización de la muestra para Beta II, fue diseñado para reflejar la población general de los Estados Unidos en las edades para las cuales el examen es aplicable. La muestra incluye hombres y mujeres en igual cantidad, porciones de blancos y no blancos de acuerdo a su presentación en la población general.

Comparación de IQs y Percentiles

Los IQs y percentiles obtenidos en Beta II son ambas, maneras de expresar el comportamiento de un examinado en relación al comportamiento del grupo de estandarización. Los IQ's del Beta II fueron desarrollados de manera similar a los usados por Weschsler (1995) al desarrollarlos para la Escala de Inteligencia Adulta Weschsler. Estaba predeterminado que los IQs para cada grupo tendrían una media de 100 y una desviación estándar de 15. Como resultado, los IQs del Beta II obtenidos por individuos de diferentes grupos de edad no reflejan el mismo nivel absoluto del comportamiento de los percentiles, determinados separadamente para cada grupo de edad, representan el porcentaje de un grupo de edad examinado en la estandarización de la muestra que obtuvieron un total de la escala de puntuación menor que la obtenida por el examinado.

Los percentiles Beta están basados en los valores teóricos para una distribución normal y fueron obtenidos como sigue: Primero, cada posible IQ Beta fue expresado como un valor Z o desviación normal, con una media de 0 y una desviación estándar de 1. Cada valor Z fue transformado en un percentil equivalente al leer desde la tabla de funciones de la curva debajo del valor Z dado. La tabla 3 fue preparada al sustituir el valor percentil apropiado para cada IQ dado en tabla 2.

CAPITULO V

5.- RESULTADOS.

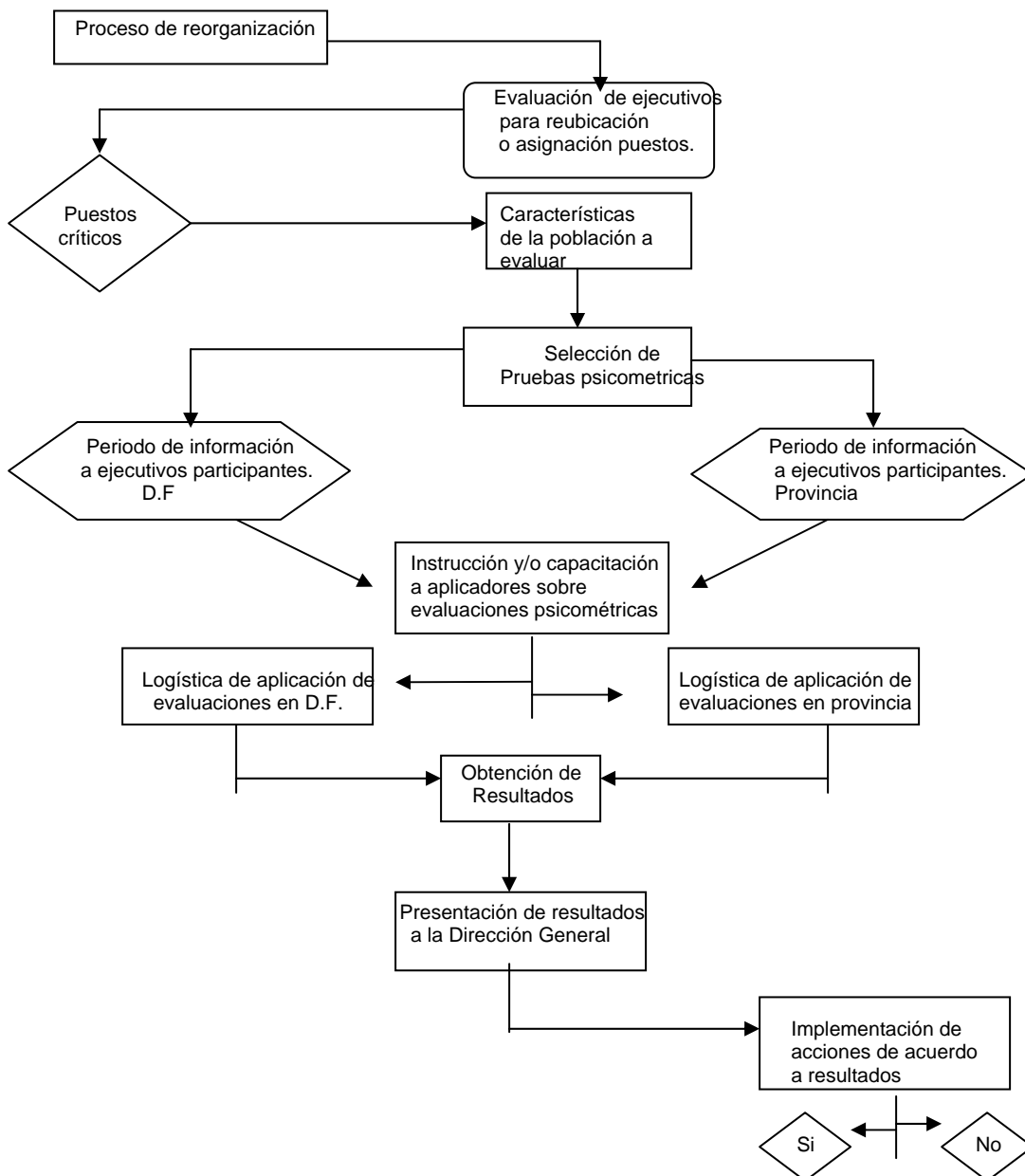
Gronbach (1998) refiere que el psicólogo debe tratar de comprender los procesos que generaron los datos. Cuando un trabajador se clasifica muy por debajo (o por encima) de lo que se predijo, puede tener sentido entrevistar al trabajador o supervisarlo o incluso observarlo en el trabajo. Así mismo, cuando los pronósticos se confirman, un esfuerzo en la aplicación puede mejorar la caracterización del trabajo.

Arias Galicia (1999) señala que, a mayor edad de los tests aumentan las probabilidades de que las personas hayan pasado por este instrumento varias veces, con lo cual empieza a funcionar la memoria y, por ende, se introduce un factor adicional, desvirtuador de los resultados. Un candidato en busca de trabajo puede ir de una a otra, recibiendo en cada una el mismo tests, además de que quizá ya se lo aplicaron varias veces en el transcurso de su vida escolar. Se afecta por lo por tanto, la utilidad del instrumento. Menciona que entre estas herramientas se encuentran el Raven, el Dominoes, el Army Beta (creado en la primera guerra mundial), el Weschler Adult Intelligence Scale (WAIS), Wonderlic, Otis, etcétera.

IV.- PROCEDIMIENTO

Como se ha venido mencionado en los apartados de Introducción y en el de Contexto Laboral que, después del proceso de reorganización el estado que guardaba la empresa, era propicio y con las condiciones laborales necesarias para llevar a cabo la evaluación del desempeño ejecutivo, proceso al que nos referiremos en este apartado y en el que se hace referencia detallada sobre cuales fueron los pasos y procesos que se siguieron para su completa ejecución; y para una mejor comprensión, se expone a continuación a manera de diagrama el procedimiento realizado.

1.- DIAGRAMA DEL PROYECTO



2.- PROCESO DE REORGANIZACION

Estado de la organización.-

Con anterioridad a la planeación y desarrollo de este proyecto, el escenario laboral que reinaba en la empresa era el de poca atención al clima laboral y a la planeación de promociones de puestos; sin embargo, con la llegada de Grupo “C”, la empresa dio un giro importante, pues el Director General expresó su reconocimiento a la importancia del capital humano y comenzó a centrar su atención al área de recursos humanos, aceptando la importancia que este departamento tenía en la planeación y administración del talento humano para hacer que los engranes de cada área funcionaran con óptimos resultados a través de las asignaciones y/o promociones adecuadas o, contrataciones acertadas.

Con la adquisición de “La Empresa” en 1997 por parte del Grupo “C”, se generó el primer cambio, la reorganización del total de las áreas que la integraban, quedando algunos departamentos reducidos incluso al 50% de su personal o menos; a este cambio sobrevinieron otros más, entre los que se destaca, reestructurar las plantillas u organigramas de cada área.

En este proceso, solo hubo participación del Director de Recursos Humanos con el Director General, sin embargo, de todo este proceso se desprende mas adelante uno de los proyectos más importante para la Dirección de Recursos Humanos hasta ese entonces; también hubo una fase de elaboración de descripciones de puestos, valuación de estos y ubicación en tabuladores para asignación de niveles y en algunos casos ajustes salariales, en donde participó la Gerencia de Compensación, Políticas y Beneficios.

3.- EVALUACION PARA REUBICACION O ASIGNACION DE PERSONAL

El proceso de reorganización y cambios de plantillas se dio durante el primer año de adquisición de la empresa, por lo que, después de un periodo en el que las áreas continuaban trabajando con el personal que se había mantenido, teniendo además los procesos de compensación-beneficios actualizados de acuerdo a las políticas de la empresa, y habiendo conocido un poco más de su personal; el Director General consideró que era necesario evaluar al personal que había en el organigrama con respecto a habilidades y a resultados de conocimiento del puesto, desempeño y/o

productividad, pues debido a la reestructura algunos empleados tanto de nivel ejecutivo como operativo, fueron asignados a puestos diferentes a los que desempeñaban y, era conveniente reasignarlos al puesto que más se ajustaran.

Para comienzos del primer trimestre del 99', la Dirección General, asigna a la Dirección de Recursos Humanos esta tarea, en la cual participaría además personal de recursos humanos de otra empresa del mismo Grupo, a la que para fines prácticos la llamaremos empresa "S".

En reunión convocada por el Director de Recursos Humanos a la que asistió el Subdirector de Recursos Humanos y las cuatro gerencias que la formábamos, dio a conocer la decisión de llevar a cabo este importante proyecto; considerando que emanaba de la alta dirección de la empresa, pidió a cada uno de los presentes su opinión con respecto a las evaluaciones; en particular se argumentó la importancia de detectar o diagnosticar habilidades a través de evaluaciones psicométricas, para considerarlas como base para ubicar al personal en el puesto adecuado, además con la posibilidad de tener un plan de desarrollo, se generaría en los empleados mayor satisfacción personal y un alto sentido de pertenencia, evitando así la rotación y reduciendo los costos que encierra el proceso de contrataciones externas o utilización de despachos de outsourcing. El resto de los gerentes también expresó su opinión con respecto a las evaluaciones y, en todos los casos, se coincidió en que este proyecto era un buen principio para demostrar la importancia que el departamento tenía ante la alta dirección.

Una vez que el Director de Recursos Humanos escuchó la opinión de cada uno de los presentes, decidió ejecutar lo antes posible el proyecto, fue a sí como asignó a través del Subdirector de Recursos Humanos la tarea que cada gerencia tenía como responsabilidad, para que en un plazo de cuatro meses se diera por concluido este trabajo y los datos se pudieran presentar a la Dirección General y esperar autorización para hacer los cambios pertinentes en caso de así requerirse.

4.- PUESTOS CRITICOS

En este caso, la primer responsabilidad que tuve como participante del proyecto, fue la de definir o determinar a que población deberíamos evaluar, por tanto, en mancuerna con el Subdirector de Recursos Humanos se hicieron los siguientes

planteamientos ¿cual área o qué puestos eran los que se tendrían que reubicar de forma inmediata? ¿en qué puestos era necesario determinar si las personas eran las adecuadas o no?, ¿qué áreas o puestos eran determinantes en los resultados de la empresa?, estableciendo estos cuestionamientos se llegó al consenso y quizás porque no así decirlo, a la descabellada idea de que los puestos clave y de nivel ejecutivo serían los primeros a los que deberíamos evaluar, pues en este personal recaía la mayor responsabilidad para llevar a la empresa al logro de las metas o al estancamiento de estas, ya que sus funciones giraban la mayoría, en torno a la toma de decisiones y, si un ejecutivo no era el adecuado en un puesto de este nivel, probablemente no sería certero en sus decisiones y crearía en cascada un sin número de errores, llevando en sus resultados al resto de su personal.

4.1.- Propósito de la Evaluación del Desempeño Ejecutivo.-

El propósito de evaluar el desempeño ejecutivo, corresponde a la necesidad de realizar una mejora sustancial en la ubicación de personal gerencial con respecto a sus habilidades y conocimientos. Por otro lado, también se observaría si efectivamente existe correlación entre los resultados de las evaluación psicométrica con respecto de los resultados del desempeño o la productividad, pues considerábamos que entre mejores resultados se obtuvieran en las evaluaciones psicométricas, mejor sería el desempeño en los resultados, y viceversa, entre más bajos fueran los resultados de la evaluación psicológica más bajos serían los resultados del desempeño, a fin de no considerar ambos resultados como verdades absolutas, sino como la necesaria unión de ambas para complementar el desarrollo individual de cada empleado; aunado a esto, se obtendría un panorama general sobre los resultados, que nos servirían para detectar las necesidades de capacitación con respecto a las áreas de oportunidad de cada gerente. Durante la reorganización, algunos gerentes habían sido removidos de sus puestos, los cuales esperaban la oportunidad de ser reubicados a otro puesto o la ratificación en el mismo y con la aplicación de dicha evaluación, se facilitaría este proceso.

Por otro lado, la mayoría de las evaluaciones que se realizaban era al personal operativo, dado que los puestos ejecutivos se consideraban poco menos que intocables, sin embargo, con el apoyo y la inquietud de evaluar que manifestaba el Director General, se expuso que, el personal de los puestos clave o ejecutivo son los

que más cuestan a la empresa y más repercusiones tienen sus resultados dentro de la misma; por último, si se llegaba a reubicar al personal ejecutivo porque así lo requirieran sus resultados, el personal operativo tendría la confianza puesta en la alta dirección, por lo que entonces, cualquier cambio realizado en el nivel operativo no lo considerarían injustificado.

Es por esto que, considero que, el valor agregado de este reporte es exactamente este punto, que podemos hacer de “la evaluación del desempeño ejecutivo” un punto de partida para la asignación o reubicación de puesto de empleados de nivel medio y alto ya existentes en una empresa; además de proyectarla en conjunto con otras evaluaciones psicométricas para determinar si existe o no correlación entre variables.

Este proyecto no se había realizado con anterioridad en la organización, y quizás sirva a otras empresas para tomar en cuenta el beneficio y las aplicaciones que la evaluación ejecutiva tiene. Aunque la aplicación de pruebas psicométricas es un tema ya expuesto en repetidas ocasiones, y hasta porque no decirlo así, “muy trillado”; la evaluación de ejecutivos de nivel medio y alto, hasta ahora no había sido considerada para la posible reubicación o asignación de puesto, por tanto, es probable que a pesar de que la aplicación de pruebas es un tema muy visto, es este nivel (ejecutivo) el que le puede dar otro sentido a los resultados, lo cual se podrá observar a lo largo de los siguientes apartados.

4.2.- Evaluación del Desempeño Ejecutivo (una alternativa)

La serie de pruebas que se utilizaron en este proyecto, a las cuales se les denominó Evaluación del Desempeño Ejecutivo, puede ser una alternativa en la evaluación de ejecutivos para la posible reubicación de personal o:

- Como herramienta para observar el desempeño o productividad en el puesto.
- Como base para la toma de decisiones desde la alta dirección.
- Para decidir posibles promociones o incluso demociones de puesto.
- De base para proporcionar incrementos de sueldo anuales.
- Para realizar separaciones necesarias en la empresa.
- Para desarrollar los planes de carrera o sucesión de los empleados.
- Como base para detectar las necesidades de capacitación

Este grupo de evaluaciones se integró debido a la percepción de que se empezaba de nuevo y se tenía que hacer algo para observar el desempeño de los empleados y

con base en esto efectuar posibles reubicaciones; ya que después de la reorganización que se vivió en la empresa, debíamos tener la seguridad de que las personas que ocupaban los diferentes puestos, eran las personas más adecuadas y, para ello solo había una forma de verificarlo.

5.- CARACTERISTICAS DE LA POBLACION A EVALUAR

Una vez acordado lo anterior, hubo reunión con el Director y Subdirector de Recursos Humanos, a fin de exponer las decisiones a las que se habían llegado, y determinar en conjunto cuáles serían los puestos definitivos que se evaluarían y el grueso de la población a la que se aplicarían. Considerando que deberían ser puestos clave, se decidió empezar por seleccionar en el organigrama corporativo y de tiendas los puestos ejecutivos; sin embargo, no todos los puestos podrían ser evaluados, como los de nivel dirección por ejemplo, que por ser un puesto de alto nivel no fue autorizado por el director general.

El resto de los puestos se dan a conocer separando los que pertenecen al organigrama corporativo y los que pertenecen al organigrama de tiendas, y aunque todos los puestos se evaluaron los resultados que se presentan en este reporte, corresponden únicamente a un puesto clave del organigrama de tiendas, siendo este el de Gerente de Tienda (anexo 1, perfil del gerente de tienda).

La razón de tomar esta decisión se basa en que, al presentar a la actual Dirección de Recursos Humanos la elaboración de este Reporte, argumentó que el total de los resultados eran confidenciales y no era conveniente presentarlos todos.

Otra razón de peso fue que, en su momento, al presentar al Director General los resultados finales este mostró mayor interés en conocer los resultados individuales del personal de tiendas, dado que el principal negocio de la empresa son las ventas, era entendible que el Director quisiera que de forma inmediata se tomaran las medidas necesarias para reubicar o mantener en el puesto al personal clave de tiendas, de esta manera también se sanearía lo antes posible la parte medular de la empresa (el área de ventas).

Es importante aclarar que los resultados del puesto reportado corresponden al 100% del estrato de los Gerentes de Tienda, por lo que no fue posible entonces hacer una selección de la muestra, dado que todo el personal fue incluido, y este corresponde al 14% del total del personal ejecutivo que se evaluó.

5.1.- Características del ejecutivo de “La Empresa”.

En la empresa, entendemos a los niveles *ejecutivos*, también llamados *staff*, de *gerencia* o *dirección* como aquellos que: tienen un alto nivel en el tabulador, en referencia a su valuación y correspondiente a sueldo, prestaciones y beneficios, además de que por la naturaleza del puesto es pieza clave en el organigrama de la empresa, ya sea en el corporativo o en tiendas. Además existen diferentes clasificaciones de puestos ejecutivos o gerenciales dada la naturaleza del trabajo. En relación a los Gerentes de Tienda (puesto de nuestro interés) se clasifican en Gerente de tienda I, Gerente de Tienda II, y Gerentes de Tienda III, su clasificación corresponde a varios factores entre los que se encuentran el tamaño de tienda asignado, el porcentaje de contribución de ventas contra el total de las tiendas, las líneas o mercancías que la componen, la ubicación geográficas, etc, entre otros (anexo 2, categorías de tiendas).

En esta intervención participaron 41 gerentes de tienda, tanto hombres como mujeres los cuales provenían de las diferentes tiendas que se encontraban tanto en el D.F., como en el interior de la República, siete de ellos se encontraban en el D.F., y el resto en el interior, sin embargo a todos se les concentro en el D.F., para facilitar la aplicación de las evaluaciones. El resto de las características de la población evaluada se encuentran en (anexo 3, tabla demográfica de personal evaluado) para una mejor comprensión de los datos.

Con la finalidad de proporcionar al lector un panorama más amplio sobre los puestos que se evaluaron, se muestran las siguientes tablas en las que se especifica el puesto, el total del personal evaluado, el organigrama al que pertenecen, así como el nivel, esta información solo se presenta como dato al margen:

Nivel del puesto	Organigrama al que pertenece	
Ejecutivo/Subdirección	Corporativo	
Nombre del puesto		No. De personal
• Subdirector de Operaciones Tiendas zona norte y sur		2
• Subdirector de Compras Damas y Caballeros		1
• Subdirector de Compras Aparatos Domésticos		1
• Subdirector de Compras Muebles y Decoración		1
• Subdirector de Operaciones de Crédito		1
• Subdirector de Logística		1

• Subdirector de Servicio Técnico	1
• Subdirector de Sistemas	1
• Subdirector de Centros Automotrices	1
• Subdirector de Operaciones	1
• Subdirector de Construcción	1
• Subdirector de Centros Comerciales	1
• Subdirector de Planeación de Tiendas	1
TOTAL	14

Nivel del puesto	Organigrama al que pertenece	
Ejecutivo/Gerente	Corporativo	
Nombre del Puesto		No. De Personal
• Compradores		19
• Gerentes de área corporativos		25
TOTAL		44

Nivel del puesto	Organigrama al que pertenece	
Ejecutivo/Gerente	Tiendas	
Nombre del Puesto		No. De Personal
• Gerentes de Tienda		41
• Superintendente de Operaciones tiendas		29
• Coordinador Administrativo		29
• Gerentes de Ventas		136
TOTAL		235

6.- SELECCIÓN DE PRUEBAS PSICOMETRICAS

En Marzo del 99' se llevó a cabo una reunión con personal de Recursos Humanos de la empresa "S", para apoyarnos en la selección de las pruebas psicométricas que aplicaríamos. El proceso de selección de pruebas que se realizó, realmente fue con base en aspectos circunstanciales y prácticos, es decir, no hubo específicamente sustentos teóricos que respaldaran la selección de pruebas que se hizo.

Únicamente se consideraron los aspectos que deberían contemplar las evaluaciones: primero, que evaluaran rasgos de la personalidad, habilidades gerenciales y habilidad mental, para complementar estas evaluaciones se propuso incluir una evaluación sobre el servicio al cliente y una más sobre los resultados de productividad en el puesto (que abarcaría áreas como finanzas, operaciones, auditoria y

recursos humanos), pues la idea era obtener un panorama general del empleado sobre el desempeño en su puesto; segundo, las pruebas de habilidad mental y personalidad tendrían que ser de fácil aplicación y calificación, (pues, por muy poco personal que fuera, mínimo se tendría que aplicar a 100 personas y no todas ellas se concentraban en el D.F.), por último, deberían ser pruebas que al obtener los resultados estos fueran a través de rangos, pues no eran convenientes aquellas que con precisa exactitud determinan como apta o no tan competente a una persona.

De esta forma, se decidió que las pruebas que se aplicarían serían las que a continuación se mencionan y bajo los siguientes argumentos:

- Se aplicaría el Inventario de Habilidades Mentales Primarias (LQT) de L. L. Thurstone y el Inventario de Rasgos Temperamentales también de Thurstone pruebas que se venían manejando desde hacía varios años en la empresa y que por ser ya conocidas por el personal de recursos humanos de las tiendas se facilitaría su aplicación. Estas pruebas se aplicaban a todos los candidatos que postulaban a algún puesto, o incluso para alguna promoción.
- Se retomaría el Inventario de Personalidad de Guilford Martin, que integraba la batería ejecutiva, como prueba de personalidad, pues aunque tenía una cantidad considerable de preguntas, era práctica de calificar, la mayoría del personal de recursos humanos la conocía, se tenían las plantillas de calificación y formaba parte de la batería ejecutiva que la empresa manejaba de hacía tiempo y además nos ofrecía rangos de calificación.
- Como prueba de habilidad mental propuse el Beta II-R de Kellog y Morton que, aunque consideraba que era una prueba de hacía tiempo también consideraba que podría ser de fácil entendimiento para el personal, dado que el personal era de diversa escolaridad, podíamos medir entonces tanto la inteligencia no verbal, como el C.I. y otros aspectos, adicionalmente la consideraba como una prueba de fácil obtención de resultados.
- Y por último, la empresa “S” que colaboró con nosotros, propuso que debido a que la población a evaluar eran ejecutivos, se aplicara la prueba de estilos gerenciales LIFO, prueba que también ellos manejaban y que además proporcionaron.
- Adicionalmente, se aplicó un cuestionario sobre servicio al cliente, que se elaboró en equipo con el Subdirector de Recursos Humanos, la Subdirectora de

la empresa “S” y la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento. De manera muy sencilla se estableció la forma de elaborarlo, se formularon 66 preguntas, las cuales tendrían respuestas objetivas en donde los empleados contestaban desde si estaban “totalmente de acuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, para el cual se asignarían puntajes de acuerdo al peso que queríamos dar a los aspectos de servicio al cliente y a los ítems elaborados, lo cual se hizo con base a la política de servicio al cliente de la empresa; para esto, el Subdirector de Recursos Humanos se encargaría de hacer las correcciones necesarias y obtener los percentiles que arrojarían las calificaciones finales, pues tenía buen conocimiento de los puestos, sus funciones prácticas y la política de la empresa con respecto al servicio al cliente (anexo 4, cuestionario de actitud de servicio).

- Se concluyó también que era necesario evaluar el desempeño o productividad de los empleados conforme a los resultados en el puesto, estos resultados respaldarían, justificarían o negarían la correlación entre las pruebas psicométricas y el desempeño en el puesto; para esto sería necesaria la participación de los directores de cada área a fin de validar y requisitar los parámetros de medición, que se establecieron sobre algunos índices de productividad que ya se manejaban en la empresa (anexo 5, resumen de resultados por área).
- Por último, era necesario evaluar la percepción que el jefe inmediato tenía del ejecutivo y, en este caso se elaboró un cuestionario de 16 preguntas, con cuestionamientos sencillos sobre la percepción del jefe inmediato y con 3 opciones de respuesta cada una (anexo 6, evaluación gerencial).

7.- PERIODO DE INFORMACIÓN A EJECUTIVOS INVOLUCRADOS EN LA EVALUACION

Una vez determinado los puestos y las personas que se evaluarían; en la cuarta semana de marzo del '99, se procedió a establecer la logística de aplicación de evaluaciones; sin embargo, con antelación a esto, se deberían informar al personal involucrado a fin de no generar un pánico laboral con especulaciones o información en “radio pasillo” de una nueva reorganización; debido a que no todo el personal se encontraba en el D.F. si no en tiendas del interior de la República, se decidió que con el personal del D.F. (subdirectores, compradores, gerentes corporativos) y, trayendo a los

gerentes de tiendas del interior (es decir, el personal de mayor nivel en la tienda), se llevaría a cabo una junta informativa dirigiéndola el Director y Subdirector de Recursos Humanos. Para el personal que por razones del propio trabajo se encontraba en tiendas del interior (superintendente de operaciones, coordinador administrativo, gerentes de ventas), una semana después se enviaría un mensaje firmado por la Dirección General y el Director de Recursos Humanos para que a su vez, el Gerente de Tienda reuniera al personal involucrado y diera lectura al mensaje.

La coordinación de esta logística fue dirigida por el área a cargo, y fue así como en esa misma semana de marzo, se tuvo la responsabilidad de informar vía telefónica a los gerentes de tienda y a los gerentes corporativos y compradores sobre el objetivo de la reunión convocada, así como día, fecha, lugar y hora a la que debían de asistir; desde luego, esta conversación previamente se formalizó mediante un correo electrónico por una servidora, ampliando más la información al respecto. A los subdirectores de área les informó personalmente el Subdirector de Recursos Humanos, enviando también un correo electrónico para evitar olvidos en cuanto a fecha y día. Habiendo platicado con el personal a cargo días antes sobre dicho proyecto, a uno de los jefes de personal, se le asignó realizar las reservaciones de hotel necesarias para los gerentes que llegarían de provincia, reservar el auditorio, y organizar el servicio de café que se requería para dicha reunión, la cual estaba programada para el 31 de marzo del '99 a las 8:00 hrs.

Durante la sesión informativa el Director de Recursos Humanos, proporcionó la información necesaria, así como algunos de los objetivos de tales evaluaciones, informó también que el área a cargo sería la responsable de realizar estas evaluaciones y, en lo particular, tendría la responsabilidad de aplicar a Subdirectores de área y Gerentes de Tienda las evaluaciones psicométricas, por lo cual se tuvo que intervenir proporcionando una breve información sobre lo que eran las pruebas psicométricas, para que nos servían y lo sencillo que era responderlas, empleando por supuesto, argumentos que dieran confianza al ejecutivo, pues a pesar de ser personas en su mayoría con una gran experiencia laboral y algunos con un buen nivel académico se manifestaban con cierta resistencia a ser evaluados. En esta misma reunión se informó a los gerentes de tienda sobre cómo proporcionar la información a sus ejecutivos respecto de las evaluaciones y el objetivo de este proyecto.

Mientras que el 31 de marzo se estaba proporcionando la información a los ejecutivos, un día después se informaba a los Supervisores de Recursos Humanos de tiendas sobre el objetivo de este proyecto y su participación en la aplicación de las evaluaciones psicométricas, esto se efectuó al tiempo que el jefe de personal encargado proporcionó los datos de reservación de hotel para el gerente de tienda que viajaría al D.F.

Como comentario al margen; la necesidad de informar tan ampliamente sobre este proyecto a los involucrados, se debió a que durante la reorganización se dieron muchos y muy diversos comentarios, y formas muy diversas de separar a los empleados de su trabajo, pues la empresa no consideró necesario elaborar un plan de separación; como consecuencia el resultado fue que los empleados que permanecieron quedaron temerosos de una nueva e intempestiva reorganización; lo cual hacía más difícil que los empleados vieran con “buenos ojos” cualquier movimiento que pudiera repercutir en su trabajo, pues su estabilidad laboral estaba de por medio.

8.- INSTRUCCIÓN Y/O CAPACITACION A APLICADORES SOBRE EVALUACIONES PSICOMETRICAS

Fue así como en la primera semana de abril del '99, se había informado ya, a todo el personal involucrado sobre la próxima evaluación. Durante esta misma semana de abril, se enviaron vía valija las instrucciones detalladas a los Supervisores de Recursos Humanos con respecto a la aplicación de las pruebas de Inventario I, Beta II-R y Lifo, pues de las otras pruebas, es decir el Thurstone temperamental y LQT, ya tenían conocimiento, dado que las manejaban consuetudinariamente, esto se hizo a través de una guía rápida de procedimientos en donde se indicaba como orientar al empleado para la contestación de dichas pruebas, dado que cada prueba contenía sus propias instrucciones de aplicación, así como las condiciones en las que se debía de aplicar y las evaluaciones necesarias para todo su personal ejecutivo.

9.- LOGISTICA DE APLICACIÓN DE EVALUACIONES

- La aplicación de las cinco evaluaciones (Inventario I, Temperamental Thurstone, Lifo, Beta II-R y Habilidad Mental Thurstone LQT, así como la de Servicio al Cliente) para el personal en las tiendas de provincia (superintendente de

operaciones, coordinador administrativo y gerentes de ventas), la realizaría el Supervisor de Recursos Humanos de cada tienda, a quienes previamente se les instruyó en la aplicación de algunas de las pruebas a través de una guía de procedimientos, enviada vía correo electrónico, pues de otras pruebas ya tenían conocimiento y contaban con instrucciones establecidas, como anteriormente se ha mencionado. Estas evaluaciones se tenían programadas para llevarse a cabo en un periodo de quince días (anexo 7, calendarización para la aplicación de evaluaciones).

- Para el personal en el D.F., en los puestos de gerentes de área corporativos compradores, superintendentes de operaciones, coordinadores administrativos y, gerentes de ventas, las pruebas se aplicarían en dos etapas, la primera correspondería a las evaluaciones psicométricas mismas que serían aplicadas por personal de la gerencia a cargo y por personal de la Gerencia de Educación e Implantación de Sistemas, para optimizar los tiempos de entrega. La segunda fase correspondería a la aplicación de las evaluaciones de servicio al cliente las cuales fueron aplicadas por personal de Recursos Humanos de la empresa “S” que colaboró con nosotros en cada una de las tiendas del D.F.
- Para los ejecutivos de nivel Subdirección, personalmente aplicaría las evaluaciones psicométricas exceptuando la evaluación de servicio al cliente que no se les aplicaría, así como a los Gerentes de Tienda del D.F y provincia, la razón de aplicar personalmente las evaluaciones correspondía a que, queríamos evitar en lo sumo que hubiera influencia por parte del gerente de tienda hacia los aplicadores, que a pesar de que en línea indirecta dependían del organigrama de la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento, en línea directa dependían del gerente de tienda y en consecuencia podría haber cierta presión por ser la autoridad máxima dentro de la tienda; este proceso se concluyó en un plazo de veinte días, pues en donde se presentó cierto retraso fue en las evaluaciones de los subdirectores, ya que en algunos casos la aplicación dependía de su agenda la cual no podíamos controlar y en ocasiones de alguna junta prolongada; para los gerentes de tienda de provincia hubo una fecha establecida en la que se presentarían para que se les aplicaran las 5 evaluaciones psicométricas y la de servicio al cliente. Para los gerentes del D.F., se programó otro día para llevar a cabo el mismo procedimiento (anexo 7, calendarización para la aplicación de evaluaciones).

- Por último, la evaluación de productividad sería requisitada en la mayoría de los parámetros por el Subdirector de Recursos Humanos y la autora de este reporte, con base a los reportes electrónicos que emitía el área de sistemas, el resto de los rubros serían cubiertos o completados por la Dirección de Auditoría, la Dirección de Mercaderías y Operaciones y de Finanzas.

La aplicación de las evaluaciones fue oportuna, tomando en cuenta el plazo que el Director de Recursos Humanos había establecido, y esto se pudo lograr gracias a la participación del personal de la empresa “S” y de personal de la Gerencia De Educación e Implantación de Sistemas, dado que personalmente no hubiera sido posible ajustarse a los tiempos establecidos y, a que jerárquicamente las funciones del puesto, no correspondían a realizar esta actividad para todos los niveles de puestos, ya que la posición que desempeñaba pertenecía a un nivel ejecutivo (anexo 8, funciones y responsabilidades de la Gerencia de Relaciones Laborales y Reclutamiento), y además el personal con el que se contaba era suficiente para tal actividad. Por estas razones, el Director de Recursos Humanos decidió que aplicaría únicamente al nivel Subdirección y a los Gerentes de Tienda por considerarlos como sujetos de posible influencia a favor.

Cabe aclarar, que el cierre oportuno de este proceso, se debió a que la empresa ya contaba con una logística de evaluación que se utilizaba para realizar las encuestas de clima laboral y, que aprovechando este proceso se siguió la misma logística para la aplicación de las evaluaciones, aunque incorporando algunas modificaciones, que por circunstancias de fechas, se tuvieron que implementar.

Esta etapa de pruebas culminó en la tercera semana del mes de Mayo del '99. Una vez recopiladas todas las evaluaciones psicométricas se procedió a calificarlas en el área a cargo, pues únicamente en esta área era donde se manejaban las plantillas de calificaciones y la información necesaria para emitir los reportes de las evaluaciones, amén de que los resultados se consideraban estrictamente confidenciales.

9a.- LOGISTICA DE CALIFICACION DE EVALUACIONES

Las labores de calificación estuvieron asignadas de la siguiente manera:

1. Los tres jefes de personal y los tres asistentes de personal a cargo directo, fueron los responsables de obtener los resultados cuantitativos de las cinco pruebas, y del total de los puestos exceptuando las pruebas de los Subdirectores.

2. La integración del resumen de resultados por área (anexo 5) se tuvo a cargo, correspondiente a todos los puestos y sobre las cuatro áreas examinadas. De los cuales solo se presentarán las de Gerentes de Tienda, de acuerdo a lo mencionado anteriormente en el apartado de “Características de la población”. Adicionalmente, se tuvo la responsabilidad de obtener datos que complementarían el resumen de recursos humanos, siendo estos rotación, faltantes de personal, y capacitación.
3. El Subdirector de R.H., fue responsable de obtener los resultados de la evaluación de servicio al cliente y la de productividad, con respecto a los datos proporcionados por las cuatro áreas que se han venido mencionando.
4. Una vez concluida esta fase se integraron los resultados por persona en un formato que contempló las áreas de Finanzas, Operaciones, Auditoria y Recursos Humanos, denominado (anexo 9, resumen ejecutivo de resultados por área), a fin de tener los resultados generales de cada empleado, y un panorama más amplio sobre las habilidades, perfil gerencial y los resultados sobre el desempeño en el puesto de cada uno de los ejecutivos. Esta etapa se concluyo el 18 de junio de 1999.

10.- PROCESO DE OBTENCION DE RESULTADOS

Los resultados correspondieron a 41 Gerentes de tienda, sobre Auditoria, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos siendo las principales áreas de conocimiento que se contemplaban en la empresa. Y para obtener un resultado final, se integraron de la siguiente forma:

- Sobre una base de 100 se estableció de forma porcentual el peso que a cada área se daría, según la relevancia del conocimiento sobre el puesto evaluado y los requerimientos del perfil del puesto, (en este caso el de gerentes de tienda), en donde para Auditoria fue el 20%, para Operaciones el 35%, para Finanzas el 25% y para Recursos Humanos el 20%, dando un total de 100%.
- Por otro lado, los indicadores que se consideraron para cada área, no solo incluían un aspecto a evaluar sino que cada índice contaba con 1, 3 y hasta 17 subindicadores. Por lo tanto se hizo necesario ponderar los porcentajes de los subíndices, con base a la experiencia sobre el conocimiento del puesto, a fin de obtener una calificación ponderada con respecto al resultado total de cada indicador.

- Posteriormente, se sumaría el total de cada indicador y se obtendría el promedio de los indicadores para multiplicarlo por el porcentaje correspondiente al área, esto es, 20, 35 o 25% según el área de la que se trate; de esta forma se obtendría la calificación ponderada, que corresponderá al resultado parcial de cada área, en donde la suma de esos cuatro aspectos dará el resultado final sobre la base de 100.
- A continuación, se muestra en las siguientes tablas de manera resumida los indicadores generales o índices del desempeño considerados para evaluar el área de Auditoría, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, así como la ponderación asignada a cada índice, en donde este siempre va a ser 100, ya que en el caso de Auditoría y Recursos Humanos es la suma de los subíndices, y en los otros dos casos tuvo que ser de la misma forma, para homogeneizar el resultado .

Aspectos evaluados en el área de Auditoría

Indicadores	Calificación mínima	Calificación ponderada	Porcentaje de participación vs. 100%
Resultados de operación	76.5	100%	20%
Mercaderías	84	100%	
Operación	80	100%	
Controles	78	100%	
Shoppers y monitores	77.5	100%	
Pérdidas de operación y seguridad	75	100%	

Aspectos evaluados en el área de Operaciones

Indicadores	Calificación mínima	Calificación ponderada	Porcentaje de participación vs. 100%
Merma neta vs. Ventas	100	100%	35%
Devoluciones cancelaciones vs. Ventas	100	100%	
Bonificaciones vs.ventas	100	100%	
COD's abiertos vs. COD's totales.	100	100%	
Solicitudes de crédito aprob. Vs. Meta	50	100%	
Contribución de crédito vs. Ventas	65	100%	
Contratos de matto. Vs. Meta.	80	100%	
Ventas por empleado	90	100%	
Ventas por metro 2.	90	100%	

Aspectos evaluados en el área de Finanzas

Indicadores	Calificación mínima	Calificación ponderada	Porcentaje de participación vs. 100%
Utilidad de operación vs. Meta	100	100%	25%
Ventas vs. Metas	80	100%	
Valor agregado vs. Meta	85	100%	
Ventas vs. Año pasado	100	100%	
Gastos vs. Meta	85	100%	
Nómina vs. Ventas	85	100%	
Inventario final vs. Meta	80	100%	
Utilidad de oper. Vs. Año pasado	100	100%	
Días de inventario	80	100%	

Aspectos evaluados en el área de Recursos Humanos

Indicadores	Calificación mínima	Calificación ponderada	Porcentaje de participación vs. 100%
Evaluación psicométrica	64	100%	20%
Conoc. De la operación	72	100%	
Auditorías laborales	80	100%	
Apreciación del gpo. De trabajo	60	100%	
Apreciación de superv. Inmediato	60	100%	
Indicadores de reclutami. y selección.	80	100%	
Indicadores de capacitación	80	100%	
Indicadores de administración	80	100%	

Clasificación de resultados.- Inicialmente se propuso clasificar los resultados en cuatro categorías, según las evaluaciones utilizadas. Los rubros en los que se haría la clasificación serían: Resultados de desempeño, Resultados de aprendizaje, Resultados de percepción y Resultados sobre aspectos psicológicos, con la finalidad de que pudieran ser de utilidad al área de Educación para ejecutar los programas de capacitación necesarios; a continuación se presentan breves descripciones de cada una, para conocer en que categoría se clasificaron dichas evaluaciones.

Resultados de desempeño.- Se medirían los resultados de Auditoría, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, en términos de rendimientos de desempeño ejecutivo. Cabe mencionar que no hubo un proceso de selección sobre los indicadores, pues la empresa ya contaba con un registro detallado a través del propio sistema de información administrativa, de los cuales se obtenían los datos que se ligaban tanto al área operativa, financiera y administrativa. De esta forma se obtendrían los datos para concentrarlos en los formatos ex profeso y así obtener los resultados (anexo 10, indicadores de desempeño para gerentes de tienda).

Resultados de aprendizaje.- Se medirían los resultados de conocimiento y aptitud. Para los de conocimiento se consideraron aspectos sobre conocimiento de la operación y del producto, , además un cuestionario sobre servicio al cliente con 66 reactivos de opción múltiple.

Resultados de percepción.- Se medirían los resultados del participante con respecto a la percepción que su jefe inmediato tenía de él y, para evaluar dicha percepción, se administraría al jefe inmediato un cuestionario de 16 preguntas con 3 opciones de respuesta cada una.

Resultados de aspectos psicológicos.- Se medirían los resultados sobre temperamento, estilos gerenciales, inteligencia y habilidad, con respecto a los resultados que arrojarían las cinco pruebas administradas. Para los de estilos y temperamento se usaron 3 pruebas de papel y lápiz y para las de inteligencia y habilidad se consideraron 2 pruebas también de papel y lápiz.

Cabe aclarar, que esta clasificación se propuso antes de concentrar los resultados de los diferentes aspectos (desempeño, percepción, evaluación psicológica, etc.), sin embargo, al tener todos los datos reunidos se concluyó que se presentarían en el formato *resumen ejecutivo de resultados por área* (anexo 9) , en el cual se obtiene un panorama más amplio sobre el desempeño general del ejecutivo.

En el apartado de Resultados, se describe el detalle del análisis realizado, a fin de observar el comportamiento de los datos estadísticos.

11.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ANTE LA DIRECCION GENERAL

La presentación de resultados ante la Dirección General se hizo la última semana (30) de junio del '99, esta fue encabezada por el Director y Subdirector de Recursos Humanos y con la presencia de una servidora, para en caso de cualquier aclaración sobre algún punto de las evaluaciones o condiciones de aplicación se pudiera aclarar en ese momento. En primera instancia el Director General solo requirió los resultados generales de los puestos a nivel subdirección, compradores y gerentes corporativos; sin embargo, si requirió una exposición más detallada de los resultados del personal de tiendas (gerentes de tienda, gerentes de ventas, coordinador administrativo y superintendente de operaciones) ya que en estos se observaba el resultado integral sobre el desempeño del ejecutivo, mismo que llamó su atención considerando que el grueso de esta población y la clasificación del puesto eran los que podían impactar mayormente en el área ventas.

Al concluir las diferentes fases de este proyecto, los resultados que se obtuvieron llevaron a tomar decisiones que probablemente no se hubieran tomado en otras circunstancias, pues en aquellos casos en que los que se le hizo sugerencia de algunos cambios positivos debido a los resultados, estos fueron considerados por la Dirección General, no obstante debiendo hacer la debida entrevista con el empleado a fin de

sondear más en las preferencias laborales, pues no se quería causar inquietud alguna en los empleados, a menos que los resultados no fueran rescatables o modificables.

Siendo esto, una demostración de la confianza y relevancia que la Dirección de Recursos Humanos representaba para la empresa, considerándolo como un primer paso para llevar al área de recursos humanos al mismo nivel de importancia que otras áreas representaban, pues con anterioridad se consideraba al departamento solo para realizar los tramites de contrataciones y/o para el pago de la nómina.

Por tanto, para fines de resultados el universo de nuestro interés se referirá únicamente a un puesto clave en tiendas siendo este, el de Gerente de Tienda el cual forma parte importante del organigrama de la empresa y que con anterioridad se ha justificado la presentación de estos resultados.

12.- IMPLEMENTACION DE ACCIONES DE ACUERDO A RESULTADOS

Finalmente, las reubicaciones que se llevaron a cabo, correspondieron al nivel de tienda, es decir, algunos ejecutivos con buenos resultados que se encontraban en las Tiendas de nivel II y III, tuvieron la oportunidad de desempeñarse en Tiendas de nivel I y II, a manera de prueba se asignaron por un lapso de 6 meses, posteriormente vendría una ratificación en el puesto. Cabe mencionar que por tratarse de datos confidenciales, la empresa se reservó para no proporcionar los datos y/o documentos que respaldaron los cambios efectuados.

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de las variables que se seleccionaron para observar la correlación entre el desempeño, es claro que no existe una correlación significativa para argumentar que los resultados se debieron a la característica de “X” o “Y” variable, o que al incremento de la variable independiente, incrementará la variable de pendiente o viceversa.

Como conclusión personal, considero que probablemente los instrumentos psicométricos utilizados, no fueron aptos para evaluar si el desempeño tiene correlación entre variables, pues además de que no hubo investigación previa al uso de las pruebas sobre confiabilidad y validez, estas fueron definidas más bien por cuestiones prácticas y de tiempo, que por un estudio sobre las variables a relacionar.

Pues como menciona Cohen (2001), es fundamental para las pruebas y la evaluación psicológicas averiguar cómo algunas cosas (rasgos, capacidades o intereses) se relacionan con otras (como el comportamiento). Un coeficiente de correlación es el número que nos proporciona un índice de la fuerza de la relación entre dos cosas. Por consiguiente, una comprensión del concepto de correlación y la capacidad para calcular un coeficiente de correlación son capitales para el estudio de las pruebas y la medición.

Planteado de forma sencilla, correlación es una expresión del grado y dirección de la correspondencia entre dos aspectos; un coeficiente de correlación (r) expresa una relación lineal entre dos (y solo dos) variables. Refleja el grado de variación concomitante entre la variable X y la variable Y. El coeficiente de correlación es el índice numérico que expresa esta relación; nos dice el grado en que X y Y están “relacionadas en forma recíproca”.

Sin embargo, pese a estas condiciones y a las premuras de tiempo, aún así, los resultados han arrojado datos importantes que, ayudaron a observar en donde el desempeño fue minimamente dependiente de alguna variable determinada y también a ubicar en que área existe oportunidad de desarrollo para los ejecutivos, así como para el principal objetivo del proyecto, la reubicación de puestos para algunos gerentes. Estos resultados no solo sirvieron para tales fines, si no también para que la Dirección General confirmará una vez más su confianza en el área de Recursos Humanos para la asignación de este tipo de proyectos, y así, como se dedico tiempo a este trabajo, también se le otorgó al proceso post-evaluación con la finalidad de buscar la mejor

reubicación posible para aquellos ejecutivos que así lo requerían o fuera recomendable, desde luego, habiendo tenido pláticas previas con los jefes inmediatos y con los gerentes mismos, para determinar si los cambios eran viables o no.

Por otro lado, se concluyó que a pesar de que un 46% de nuestros ejecutivos contaban únicamente con estudios de nivel medio, habían sido capaces de desarrollarse dentro de un puesto que demandara la ejecución de sus habilidades gerenciales que, aunque no habían sido adquiridas por conocimiento si no más bien a través de la experiencia en el puesto, habían logrado en su mayoría un óptimo desempeño de sus funciones actuales, pues la mayoría de los evaluados contaban con una antigüedad en el trabajo de 18 años en promedio. Algunos otros demostraron que a pesar de tener las habilidades necesarias para desempeñarse como un buen líder también es necesaria la experiencia y conocimiento del puesto, ya que de esta forma es más factible la integración con los subordinados. Sin embargo, se considera que los resultados en general, son buenos, puesto que un promedio de 84% es más de lo que posiblemente se hubiera esperado en un estudio de esta naturaleza, que además, aunque existen áreas de oportunidad en las diversas áreas evaluadas, son rescatables para obtener una mejora sustancial a través de cursos de capacitación y/o entrenamiento en el puesto.

Finalmente, estos resultados me hacen reflexionar en que, es necesario advertir en que momento es viable una evaluación de este tipo, en este caso, esta se dio después de un proceso de reorganización y pese a esto, hubo una respuesta muy positiva por parte de los evaluados, pues a pesar de que en una primera instancia hubo rumores de diversos tipos, la actitud hacia este trabajo siempre fue buena y de respeto por lo realizado; con esto quiero decir que, se puede explotar todo el potencial que tiene una evaluación de esta naturaleza, y con toda certeza puedo decir que hasta ahora no ha habido alguien que haya tomado el riesgo de evaluar el desempeño ejecutivo en su entorno laboral, y con este reporte vemos que es posible llevarlo a cabo sin temor a perder nada y sí, a ganar mucho, pues además la forma en la que se constituyeron las diversas evaluaciones da origen a que sirvan no solo para el fin anterior, si no también para la cíclica evaluación del desempeño, o bien, para promociones o incrementos de sueldo; y si bien es cierto que también esta clase de evaluaciones incrementa la productividad, también es cierto que nos hace reconocer y reflexionar sobre cuales son nuestras fortalezas y debilidades, para tener la oportunidad de asimilar, reparar o

revisar aquellas áreas de oportunidad que pueden llevarnos a logros en el cumplimiento de nuestras metas, ya sea personales y/o profesionales como en este caso en particular.

VI.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Cada momento de las diferentes etapas de este procedimiento fue un tanto compleja, pues cuando no dependíamos de la disponibilidad del ejecutivo para la aplicación de sus pruebas, dependíamos de la disposición del personal de Educación o de la empresa "S" para aplicarlas, ya que a la par el personal de estas áreas estuvo realizando las actividades propias de su departamento, sin embargo, no por eso dejó de ser sumamente interesante el esperar los resultados que la culminación de este trabajo arrojaría y el impacto que estos tendrían, pues por muchos años habíamos esperado que alguien llegara y le diera la importancia y reconocimiento que siempre ha tenido tanto el departamento de Recursos Humanos como en lo particular la utilización de evaluaciones de habilidades así como de desempeño, demostrando con esto que el área de Recursos Humanos no solo funciona para hacer trámites administrativos, si no como eje de acción para la toma de decisiones en la reubicación o asignación de puestos, y de otras prácticas más.

El grupo de evaluaciones utilizadas en este proyecto, no pretende ser la panacea descubierta, pues con seguridad tiene infinidad de observaciones, sin embargo, se puede decir, que fue un gran logro de la Dirección de Recursos Humanos en general, ya que en años anteriores no se había dado tanta credibilidad al departamento, como en este periodo en el que se participó. Se está consciente de que el grupo de pruebas no tiene como respaldo las suficientes bases teóricas para su ejecución y/o aplicación, sin embargo, esto fue en gran medida (no pretendiendo ponerlo como justificación, sino simplemente como parte de la realidad que en las empresas se vive día con día), por la premura de tiempo que teníamos, porque algunas pruebas ya se tenían y por que no decirlo, por el entusiasmo de que se había autorizado una intervención de este clase y a estos niveles (ejecutivos), con la finalidad de no dejar pasar tiempo y dar pie a que la Dirección General recapitulara y, nos pudiera cancelar este importante proyecto.

En lo personal, la mejor impresión que tuve en la realización de este proyecto fue la aceptación, disponibilidad, y accesibilidad que otorgó el Director General para la ejecución del mismo, pues con anterioridad se habían elaborado propuestas de otros proyectos los cuales no habían tenido eco en la alta dirección como ahora se había dado, y que, aunque de entrada había sido inquietud del Director mismo, este acepto la logística del proyecto con respecto a los planteamientos, forma y procesos propuestos por el área de Recursos Humanos con todo y sus características requeridas, pues en otros tiempos esto hubiera sido sumamente difícil de llevar a cabo, dado que no había confianza en que el departamento, pudiera manejar esta clase de trabajos.

Y hago énfasis en tan importante, porque con toda certeza puedo mencionar que el proyecto ha sido innovador en su forma y fondo, esto es pues, debido a que pocos han tenido la oportunidad de evaluar el desempeño de *ejecutivos*, dado que la gran mayoría se centra en la evaluación a niveles operativos y supervisión, sin embargo, en este caso, fue innovador en su fondo por el objetivo que se pretendía, que en primera instancia fue la reubicación o reasignación de puestos y observar el desempeño ejecutivo con respecto de algunos indicadores que se manejaban en la empresa. Fue innovador en su forma, pues la evaluación que se definió fue integral ya que se consideraron todos los posibles resultados que queríamos obtener y de esta forma se incluyeron indicadores de las cuatro áreas que afectan los resultados, así como llevarlo a cabo en un nivel que pocos han incursionado como lo es el *ejecutivo* o *gerencial*, y del cual mucho se pudo obtener.

Cabe mencionar que, paralelamente a este proyecto se pensó en retomar el programa de sucesión, mismo que no es tema de nuestro interés, pero que sin embargo, vale la pena, presentar un ejemplo de la ruta de sucesión que se realizó de un puesto (anexo 22). Es evidente que el resultado obtenido de este trabajo generó la inquietud de revisar diversos aspectos que corresponden a la administración de los recursos humanos en general, pues algunos de estos resultados impactaron en el departamento de Nómina, Compensación y Beneficios y Educación e Implantación de Sistemas, además de otros aspectos del departamento de Relaciones Laborales y Reclutamiento.

Ahora bien, considero, que la función del psicólogo representada por mi persona, fue tomada en cuenta no solo como evaluadora e interpretadora de datos correspondientes a la psique, sino por el contrario, fue parte determinante en la administración de los recursos humanos para la planeación y organización, así como para promover la importancia de conocer a través de una evaluación, las habilidades y aptitudes, de lo que es capaz o logra hacer el personal de la organización, y de esta forma, promover la relevancia que tiene el ubicar a las personas en el puesto más adecuado y, como consecuencia, la importancia de ubicar a psicólogos organizacionales en puestos clave.

Por tanto, considero que lo relevante para el psicólogo organizacional en la participación de estos trabajos, es que no solo puede ser el ejecutor de limitadas actividades como ya lo he mencionado, si no el líder activo de múltiples y variadas responsabilidades, que lo llevarán a ser no solo un hacedor si no un administrador de todo un sistema de recursos humanos, capaz de proyectarse dentro de un escenario de toma de decisiones que impactarán de forma positiva en los resultados de la organización.

Aunque, si bien es cierto que, el Psicólogo Organizacional puede ser parte activa de la planeación y desarrollo de los recursos humanos, también es cierto que, esta habilidad no es adquirida a través de los años de estudio en la universidad, si no en el escenario de trabajo, puesto que este conocimiento difiere mucho en lo establecido en los libros de texto y sí, es limitante para el desarrollo activo en la sociedad laboral. Es bien cierto que, la experiencia que se adquiere a través del trabajo es invaluable en comparación con la experiencia que se adquiere en el aula, pues aunque es de reconocer que en el aula se enseña a pensar y a discernir el conocimiento teórico adquirido, en el trabajo se aprende a aplicar lo aprendido y a administrar las habilidades en cada trabajo realizado. Con esto quiero decir que sería invaluable que en el aula también se proyectará el conocimiento hacia un cambio curricular sobre la práctica más que sobre la teoría, de esta forma, el egresado de la Facultad de Psicología tendría un respaldo práctico que lo llevaría a ser más valioso en una empresa en menos tiempo, que lo que ahora le cuesta a un egresado que no ha tenido la oportunidad de tener contacto con el mundo laboral, fuera de sus prácticas

obligatorias, en donde solo dedican al estudiante a ser de todo menos psicólogo organizacional, limitándolo para hacer alguna aportación valiosa para la empresa.

Como aportación personal, para quien tenga la oportunidad de realizar un proyecto similar a este, sugiero que exprese la necesidad de respaldar teóricamente la utilización de los instrumentos de medición que vaya a utilizar, pues como en este caso, no hubo una selección teórica de los instrumentos debido a que algunos ya se manejaban en la empresa y a los tiempos en que se realizaría el proyecto, el resultado fue que no se encontró información sobre las pruebas Lifo y el Inventario de la Personalidad de Guilford, dado también que los tiempos de entrega se fueron acortando. Este factor es importante debido a que, probablemente los instrumentos utilizados no sean confiables o válidos para tal efecto, o que posiblemente las pruebas no eran las adecuadas para “medir” lo que pretendíamos, y todo esto pudo influir en los resultados, pudiendo no ser del todo reales.

Por último, cabe señalar que al tiempo que se expuso la realización de este Reporte Laboral a la actual Dirección de Recursos Humanos de la organización, se generó un nuevo impulso por la recuperación de este trabajo realizado, expresándome en este sentido el interés que nuevamente despertaron los resultados obtenidos en este proyecto y, aunque en este momento la población a la que se aplicaron las evaluaciones ya no es la misma, me externaron la intención de retomarlo para trabajar en nuevos proyectos vinculados a fortalecer el crecimiento de la empresa en general y de los empleados en particular.

VII.- BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Gránica. pag. 43, 221, 223, 226, 234, 268.
- Alles, Martha Alicia. (2000). Dirección estratégicas de recursos humanos. Ed. Gránica. pag. 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167.
- Alles, Martha Alicia. (1999). Elija al mejor, como entrevistar por competencias. Ed. Gránica.
- Alles, Martha Alicia. (2002). Gestión por competencia: el diccionario. Ed. Gránica. pag. 24.
- Antunez, S. Organización escolar y acción directiva. México SEP 2004. pag. 111-139.
- Arias Galicia, F. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas. 5ª edición. pag. 199, 364, 396, 439, 459, 461, 469, 472, 477, 483.
- Blum, I. M. y Taylor, C. J. (1977). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas. Méx. pag. 58, 59, 60, 63, 64, 129, 130, 135, 136, 140, 141.
- Cohen, R. J. y Swerdlik, M. E. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. Ed. Mc Graw Hill. pag. 38, 39, 126, 139, 140, 141.
- Cronbach, L. J. (1998). Fundamentos de los tests psicológicos. Madrid: Nueva Biblioteca.. pag. 59, 60, 61, 68, 69, 450, 451, 452.
- De Ansorena, C. A. (1996). 15 pasos para la selección del personal con éxito. Editorial Paidós Empresa, Barcelona. pags. 129,135.
- De la Cueva Rodríguez, Ma. Del Socorro. (2002). Evaluación del desempeño como una herramienta de retroalimentación de personal administrativo en una institución agropecuaria. Tesis de Licenciatura. UNAM, Méx. pag. 18, 24, 25.
- Duarte Sigala, Kinna Soraya. (1995). Evaluación del potencial ejecutivo a través de la selección de personal. Tesina de Licenciatura. UNAM, Méx. pag. 16, 17, 18, 19, 20, 22.
- Dueñas María, De las Heras, J., Polaina, A., Rojas, E. (2002). El gran libro de los tests. España 1ª. Edición.. pag. 21.
- Ediciones Océano. (1998). Diccionario conciso, sinónimos y antónimos. Ed. Océano, impreso en España.

- Editorial Larousse. (2005). Diccionario enciclopédico 2005. Ed. Larousse, Colombia.
- Hernández, S. R. (1994). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México. pag. 358-361.
- Kellog, C.E. y Morton, N.W. Revised Beta Examination Second Edition (Beta II). Pag.11-17.
- Kopelman, R. E. (1996). Administración de la productividad en las organizaciones. 1ª. Edición 1988. Traducido de la 1ª. Edición. Mc Graw-Hill/Interamericana, México. pag. 92, 96.
- Mercado, H. S. (1995). Administración aplicada, teoría y práctica 1ª. Parte. Editorial Limusa S.A de C.V. pag. 105, 106, 382, 393, 402, 407, 408, 409, 410.
- Mercado, H. S. (1995). Administración aplicada, teoría y práctica 2ª. Parte. Editorial Limusa S.A de C.V. pag. 577, 578, 851, 860.
- Mondy, R. W. (1997). Administración de recursos humanos. Prentice, may Hispanoamérica, Méx.
- Muro Rico Gisela y Pedraza Rodríguez, R. A. (2001). La evaluación de desempeño como herramienta para lograr la reingeniería organizacional. Tesis de Licenciatura UNAM, Méx. pag. 8, 15, 16, 18, 20.
- Nares, H. J. R. (2001). Modelos de competencias. Tesis de Licenciatura. UNAM, Méx. pags. 18, 19.
- Patiño, P. H. S. y Ponce, T. H. (2004). Un modelo de cambio curricular en psicología de las organizaciones. 5º Congreso Nacional Bienal del Colegio Nacional de Psicología, A.C. México. pag. 4-7.
- Rodríguez Romero Sandra Rocío y Lorenzana, G. J. (2004). Evaluación integral del desempeño. Tesis de Licenciatura. UNAM, Méx. pag. 28, 29.
- Salinas González, Ma. Guadalupe. (1995). La reorganización en una empresa hotelera como alternativa al despido de personal. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM, Méx. pag. 17.
- Sánchez, G., J. C. (1997). Selección de personal, guía práctica. Amarú Ediciones y José Carlos Sánchez García. Salamanca. pag. 97, 98.
- Sherman, A. (1999). Administración de recursos humanos. Internacional Thomson, Méx.
- Smith, H.C. y Wakeley, J. H. (1997). Psicología de la conducta industrial. McGraw Hill, México. pag. 29, 31, 32, 190, 191, 192, 193, 195, 196.

- Stankiewicz, F. (19-?). Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. Buenos Aires: Haumanitas: Proiite. pag. 278.
- Swanson, R. A. y Holton III, E. F. (2002). Resultados. Como evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción de las organizaciones. Oxford University Press México, S. A. de C.V. pag. 29, 30.
- Thurstone, L. L. (2001). IRT Inventario de rasgos temperamentales. Tr. Adap y normativización Woyno, Vladimiro y Oñoro, A. R. E. Manual moderno s.a. de c.v. Méx.
- Thurstone, L.L. y Thurstone, G. T. (1987). Habilidades mentales primarias. Ed. Manual moderno. Barranquilla, Colombia.
- Werther, Jr. Ph. y Davis, W. B. (2001). Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill, México. pag. 315, 316, 317, 318, 186, 187.

PERFIL DE PUESTO

(Anexo 1)

IDENTIFICACION DEL PUESTO

GENERICO: GERENTE DE TIENDA
 ESPECIFICO: GERENTE DE TIENDA
 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL: TIENDAS
 VALIDADO POR: JEFE OCUPANTE: CANDIDATO: OTRO:
 NOMBRE: _____

ANALISIS DE POSICION

MISION DEL PUESTO

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS PARA LA OBTENCIÓN DE UTILIDADES EN LA UNIDAD A SU CARGO.

AREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD	FUNCIONES	PRIORIDAD	TIEMPO
1) VENTAS	CUBRIR CUOTAS DE VENTAS ESTABLECIDAS Y AUMENTAR LOS MONTOS DE VENTAS	1	35%
2) CONTROL DE INVENTARIOS	SUPERVISAR EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y LAS MERMAS	2	20%
3) RECURSOS HUMANOS	SUPERVISAR EL RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD A SU CARGO, BRINDANDO-LE CAPACITACIÓN Y EVALUANDO SU DESEMPEÑO.	3	15%
4) ADMINISTRACIÓN	SUPERVISAR LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS RECURSOS MATERIALES DE LA UNIDAD.	4	20%
5) SERVICIO	CUIDAR EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN QUE SE LE DA A LOS CLIENTES.	5	10%

RETOS: LOGRAR LAS METAS DE UTILIDAD ESPERADAS
IMPLANTAR UNA CULTURA DE ETICA
IMPLANTAR UNA CULTURA DE PROTECCIÓN DE INVENTARIOS Y SERVICIO AL CLIENTE.

OBSTACULOS: ETIQUETA DETERIORADA EN LA ORGANIZACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES QUE DEBERÍAN ESTAR A NIVEL DE TIENDA.
FALTA DE MERCANCÍA ADECUADA EN CALIDAD, CANTIDAD Y PRECIO.

RESULTADOS ESPERADOS: CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE UTILIDADES ESPERADOS.

UBICACIÓN ESTRUCTURAL DEL PUESTO

DIRECCION
REGIONAL

GERENTE
DE
TIENDA

GERENTE
ADMINISTRATIVO

GERENTES
DE
VENTAS

PERFIL DE PUESTO

(Anexo 1)

ESTANDARES PROFESIONALES CRITICOS

GENERALES

SEXO	<input checked="" type="checkbox"/> FEMENINO	EDAD	EDO.CIVIL	NIVEL SOCIOECONOMICO
	<input checked="" type="checkbox"/> MASCULINO			

ESCOLARIDAD

	ESPECIALIDAD	GRADO
A)	<u>LICENCIATURA</u>	<u>PASANTE O TITULADO</u>
B)	_____	_____
C)	_____	_____

IDIOMAS %

INGLES	FRANCES	ALEMAN	ITALIANO	OTROS
<u>50%</u>	_____	_____	_____	_____

EXPERIENCIA LABORAL

	AREA	TIEMPO
<u>PUESTO GERENCIAL EN EL SECTOR COMERCIAL</u>	_____	<u>5 AÑOS</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

EXPERTISE (GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DE LA PERSONA EN ALGÚN CAMPO)

<u>ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</u>

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DESEABLES

COMPUTACION	
PROGRAMACIÓN	_____
PROCESADOR TEXTOS	<u>X</u>
HOJA DE CALCULO	<u>X</u>
PRESENTACIONES	_____
MULTIMEDIA	_____
OTROS	_____

ESPECIALIZACION					
FINANZAS	X	MKT.	X	REC.HUM.	X
CONTABILIDAD	X	VENTAS	X	ASES.LEG.	X
CREDITO	X	ALMACEN	X	ANAL. PROC.	
COBRANZA		INVENTARIOS	X	PRODUCC.	
AUDITORIA	X	AT'N.CTES	X	COMPRAS	X
ECONOMIA		ADMON.	X	DISTRIB.	

PERFIL DE PUESTO

(Anexo 1)

DETERMINANTES DEL ÉXITO

TIPO DE INTELIGENCIA (FORMA DE LA CAPACIDAD PREDOMINANTE AL ACTUAR)

ABSTRACTA	<input type="checkbox"/>	CREATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>
PRACTICA	<input checked="" type="checkbox"/>	CONCRETA	<input type="checkbox"/>
SOCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>		

TIPO DE PENSAMIENTO (ESTILO DE PROCESO MENTAL HACIA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

ANALITICO	<input checked="" type="checkbox"/>	INTUITIVO	<input checked="" type="checkbox"/>
LOGICO	<input type="checkbox"/>	VISIONARIO	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES (CAPACIDAD DE LA PERSONA HACIA EL PUESTO)

PLANEACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	CREATIVIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>
CONTROL	<input checked="" type="checkbox"/>	PRECISIÓN	<input type="checkbox"/>
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/>	EMPUJE	<input type="checkbox"/>
SÍNTESIS	<input type="checkbox"/>	EXPRESIÓN DE IDEAS	<input type="checkbox"/>
TOMA DE DECISIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input checked="" type="checkbox"/>
NEGOCIACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	INTEGRACIÓN	<input type="checkbox"/>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<input type="checkbox"/>	IMPLEMENTACIÓN	<input type="checkbox"/>
MANEJO DE CONFLICTOS	<input checked="" type="checkbox"/>	CONCEPTUALIZACIÓN	<input type="checkbox"/>
ADAPTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	FACILITA APRENDIZAJE	<input checked="" type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJO DE DETALLES	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERS.	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES (DISPOSICIÓN DE LA PERSONA HACIA EL PUESTO)

PROFESIONALISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	APERTURA	<input type="checkbox"/>
IMAGEN	<input type="checkbox"/>	ORIENT. AL DESARROLLO	<input type="checkbox"/>
ACTITUD DE SERVICIO	<input checked="" type="checkbox"/>	PROACTIVIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>
INICIATIVA	<input type="checkbox"/>	TRABAJO EN EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/>
SEGURIDAD EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>	DISPOSICIÓN AL CAMBIO	<input checked="" type="checkbox"/>
COOPERACIÓN	<input type="checkbox"/>	EMPEÑO	<input type="checkbox"/>
PUNTUALIDAD	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>

INTERESES (CAMPOS DE AFINIDAD PARA EL DESARROLLO)

TEORICO	<input type="checkbox"/>	SOCIAL	<input type="checkbox"/>
ECONOMICO	<input checked="" type="checkbox"/>	POLITICO	<input type="checkbox"/>
ESTETICO	<input type="checkbox"/>	FILOSOFICO	<input checked="" type="checkbox"/>

VALORES (NORMAS ESTETICAS QUE RIGEN LA CONDUCTA)

CALIDAD	<input type="checkbox"/>	JUSTICIA	<input type="checkbox"/>
CONFIABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	LEALTAD	<input type="checkbox"/>
DISCRECIÓN	<input type="checkbox"/>	PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
HONRADEZ	<input type="checkbox"/>	PROFESIONALISMO	<input type="checkbox"/>
HONESTIDAD	<input type="checkbox"/>	SINCERIDAD	<input type="checkbox"/>

FECHA DE LEVANTAMIENTO _____

(Anexo 2)

Categorías de Tiendas
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Categoría de Tienda	Calificación Final
1	Tienda I	83
2	Tienda I	77
3	Tienda I	84
4	Tienda I	84
5	Tienda I	83
6	Tienda I	89
7	Tienda I	79
8	Tienda I	80
9	Tienda I	86
10	Tienda I	71
11	Tienda I	82
12	Tienda II	87
13	Tienda II	87
14	Tienda II	89
15	Tienda II	82
16	Tienda II	87
17	Tienda II	90
18	Tienda II	85
19	Tienda II	85
20	Tienda II	83
21	Tienda II	78
22	Tienda II	86
23	Tienda II	82
24	Tienda II	86
25	Tienda II	85
26	Tienda II	88
27	Tienda II	82
28	Tienda II	85
29	Tienda II	82
30	Tienda II	76
31	Tienda III	83
32	Tienda III	86
33	Tienda III	84
34	Tienda III	81
35	Tienda III	86
36	Tienda III	88
37	Tienda III	83
38	Tienda III	89
39	Tienda III	91
40	Tienda III	90
41	Tienda III	75

Tabla Demográfica de Personal Evaluado
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Fecha de Ingreso a la empresa	Antigüedad	Escolaridad	Edad
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	9-03-93	6	Lic. Diseño Gráfico	31
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	2-11-87	11	L. A. E. 9 sem.	35
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	03-16-96	3	Preparatoria	49
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	05-02-85	14	Lic. Admón. Empresas	34
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	07-20-81	18	1 año Preparatoria	43
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	05-12-83	16	Lic. Psicología	38
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	6-07-97	2	Médico (trunco)	47
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	07-17-78	21	Lic. Relaciones Comerciales	44
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	06-16-78	21	Preparatoria	42
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	06-19-72	27	Contador Público	43
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	06-01-95	4	Contador Público	37
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	11-28-74	25	L.A.E. (trunco)	45
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	05-16-83	16	Contador Público	39
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	07-04-66	33	Contador Privado	52
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	07-19-75	24	Medico. Veterinario	44
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	04-19-66	33	Preparatoria	52
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	09-11-72	27	Técnico Contable	48
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	04-22-82	17	Secundaria	35
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	05-09-84	15	Medico (trunco)	37
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	08-10-81	18	Preparatoria	39
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	04-28-72	27	Secundaria	54
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	01-01-90	9	Ingeniero Civil	36
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	11-29-79	20	Preparatoria	39
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	11-13-80	19	Comercio	51
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	05-15-84	15	Lab. Análisis Clínicos	36
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	12-11-73	26	Preparatoria	49
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	05-20-80	19	Lic. Comunicación	41
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	07-10-86	13	Lic. Administración	37
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	06-02-75	24	Preparatoria	46
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	10-15-73	26	Preparatoria	45
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	05-10-84	15	Vocacional Tec. Comercial	40
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	11-03-80	19	Preparatoria	40
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	09-04-69	30	Técnico Topógrafo	50
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	11-01-79	20	Contador Privado (trunco)	41
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	03-26-96	3	Ingeniero en Finanzas	39
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	05-08-82	17	Secundaria	40
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	12-07-84	15	Lic. en Sistemas (trunco)	35
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	05-14-81	18	Lic. en Matemáticas	50
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	02-01-83	16	Preparatoria	43
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	10-01-85	14	Lic. Odontología	33
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	10-8-90	9	Preparatoria	32

CUESTIONARIO DE ACTITUD DE SERVICIO**Dirección de Recursos Humanos**

- 1.- Si tuviera la habilidad para cantar bien, me gustaría pertenecer a un coro.
- 2.- Si al caminar por la calle se cae la persona que va junto a mi, me detengo a ayudarla.
- 3.- Las personas siempre están viendo por su bienestar, por eso prefiero trabajar solo.
- 4.- Puedo convencer fácilmente a las personas acerca de lo que quiero y deseo.
- 5.- Al darme una orden, deben explicarme el por qué me la dan.
- 6.- Sólo ayudo a la gente cuando me trata bien y son amables conmigo o me lo piden.
- 7.- Todos los ciudadanos debemos cumplir con las disposiciones que marca la ley.
- 8.- Me gusta limitar mis amistades a un grupo selecto.
- 9.- Si ya me siento bien, dejo el tratamiento médico sin acabar.
- 10.- "Porque yo lo digo" es una frase que utilizo a menudo.
- 11.- Cuando voy de vacaciones, prefiero la aventura a hacer reservaciones.
- 12.- Si me avisan que la reunión de mañana se adelanta una hora, ajusto mis compromisos para asistir.
- 13.- En un evento social me gusta participar como organizador del mismo.
- 14.- Me deprimó fácilmente si mis amigos me critican.
- 15.- Se me dificulta plantear preguntas en una junta
- 16.- Relacionarme con la gente es lo que más me gusta hacer, aún cuando no sean agradables.
- 17.- Aún cuando esté disfrutando del descanso, no dudo en ayudar a algún vecino si lo veo en problemas.
- 18.- Si es necesario cambiar el día de descanso de un empleado, me resulta fácil hacerle comprender la situación
- 19.- Si alguien me cuenta sus problemas personales, prefiero cambiar de tema.
- 20.- A los hijos se les debe decir qué hacer, y explicarles el por qué.
- 21.- Cuando mi jefe me llama la atención, siento que no sirvo para nada.
- 22.- Me identifico con el refrán "Lo importante no es ganar sino competir".
- 23.- Si me encargan la despensa, aunque haya una larga fila, me espero y la compro.
- 24.- El Real Madrid ganaba, porque tenían a un goleador como Hugo Sánchez.
- 25.- Puedo responder fácilmente y en forma inmediata a todas las personas que hablan conmigo.
- 26.- Cuando mi mamá me pide que haga algo que me desagrada, busco excusas para dejar de hacerlo.
- 27.- He notado que la mayoría de las personas rechazan mis puntos de vista con facilidad.
- 28.- Realizo el trabajo que me asignen, con los recursos de los que dispongo.
- 29.- La gente me comprende fácilmente lo que quiero decir.
- 30.- Si quiero que algo salga bien, prefiero hacerlo yo.
- 31.- Si una orquesta tiene buenos músicos, sobra que tenga un Director.
- 32.- En las tareas escolares de mis hijos, si desconozco el tema, lo investigo.
- 33.- Antes de iniciar cualquier actividad, decido el orden en que voy a realizar cada cosa.

CUESTIONARIO DE ACTITUD DE SERVICIO

Dirección de Recursos Humanos

- 34.- Cumpro con todos los trámite legales antes de la fecha límite.
- 35.- Prefiero que mi pareja me diga mis errores.
- 36.- Cuando salimos de paseo, normalmente vamos a donde yo decido.
- 37.- Si tengo que hablar acerca de un libro, me resulta difícil explicar de qué se trata.
- 38.- Cuando en una competencia llegaba en último lugar, buscaba otro deporte en el que pudiera ganar.
- 39.- Si tengo que cambiar la fecha de mis vacaciones, entiendo la situación protestar.
- 40.- Normalmente la gente exagera sus problemas.
- 41.- En una reunión social me es fácil entablar conversación con desconocidos.
- 42.- Me gusta conversar con la gente, ya que es una excelente oportunidad para conocerla mejor.
- 43.- Al hacer fila para la despensa, si advierto que la persona detrás de mí tiene prisa, le sugiero que pase primero.
- 44.- Con frecuencia los demás interpretan de forma incorrecta lo que quiero decir.
- 45.- Aunque un entrenador dé una instrucción equivocada, el jugador debe cumplirla.
- 46.- Se trabaja mejor con las computadoras, que antes de forma manual.
- 47.- Dar donativos a instituciones de asistencia, no sirve.
- 48.- Es más fácil tratar con gente que es como uno.
- 49.- Si se me presenta la oportunidad, evito cumplir el reglamento de tránsito.
- 50.- Las actividades deben realizarse conforme se presenten, de todas formas va uno a realizarlas.
- 51.- Me identifico con el refrán "más vale malo por conocido, que bueno por conocer".
- 52.- Cuando mi pareja está enferma, entiendo que cambie de actitud.
- 53.- Me siento molesto cuando hago una cita con un amigo y me llama a última hora para cambiar el lugar.
- 54.- Se me dificulta que la gente acepte mis ideas cuando las expongo.
- 55.- Para ir al súper, hago una lista de lo que debo comprar.
- 56.- Si tuviera un negocio propio, buscaría sugerir siempre lo mejor para mis clientes.
- 57.- Cuando discuto con alguien, me es fácil encontrar las palabras precisas para rebatirle.
- 58.- Procuro comprender el punto de vista de mis compañeros, aún cuando yo esté en desacuerdo.
- 59.- Normalmente procuro pasar inadvertido en una junto donde no conozco a nadie.
- 60.- Dedico mucho tiempo para organizar un trabajo y esto a veces impide que lo concluya.
- 61.- Cambiar constantemente de planes, hace que mi rendimiento sea menor.
- 62.- La gente debe hacer las cosas por sí misma, sin ayuda de los demás.
- 63.- Cuando jugamos, prefiero que sea por equipos, ya que hay más posibilidades de ganar.
- 64.- Me muestro poco amable al tener que hablar con una persona que me desagrada.
- 65.- Los problemas que se me presentan me impiden realizar lo que tengo que hacer.
- 66.- El éxito normalmente se logra en grupo.

Resumen de Resultados de Auditoría
Dirección de Auditoría

(Anexo 5, Resumen de resultados por área)

Unidad	Puesto	Nombre
1	Gte. de Tienda	Ejecutivo 1

			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Resultados de Operación			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Cumplimiento con el Presupuesto establecido	88	25%	22																		X		
Investigar artículos líderes y sin movimiento, así como sus tendencias	90	10%	9																			X	
Valor Agregado y mermas	50	50%	25											X									
Gastos	100	15%	15																				X
Total Resultados de Operación		100%	71																				
Mercaderías			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Excedentes de mercancía o lento desplazamiento	80	10%	8																	X			
Falta de mercancía vendible	90	50%	45																			X	
Mercancía que solicitan los clientes y no vendemos	90	10%	9																			X	
Competencia	100	10%	10																				X
Controles de inventario	90	20%	18																			X	
Total Mercaderías		100%	90																				
Operación			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Atención y Servicio 1	80	30%	24																	X			
Conocimiento de la mercancía 1	80	50%	40																	X			
Imagen	90	20%	18																			X	
Total Operación		100%	82																				
Controles			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Caja general	60	20%	12												X								
Ingresos	80	25%	20																	X			
Coordinador Administrativo	80	25%	20																	X			
Personal	100	20%	20																				X
Licencias	100	10%	10																				X
Total Controles		100%	82																				
Shoppers y Monitores			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Atención y Servicio	80	20%	16																	X			
Imagen de la Tienda	90	20%	18																			X	
Mercancías	80	20%	16																	X			
Conocimiento de la mercancía	80	15%	12																	X			
Faltas de Probidad	100	15%	15																				X
Aprovechamiento del Equipo y de servicio de shoppers y monitores	80	10%	8																	X			
Total Shoppers y Monitores		100%	85																				
Pérdidas de Operación y Seguridad			Resultado	Ponderac.	Caf. Ponder.																		
Seguridad Física y de Operación	80	30%	24																			80	
Cumplimiento y conocimiento de políticas para prevención de mermas	80	50%	40																			80	
Consignación de Infractores	100	20%	20																				100
Total Pérdidas de Operación y Seguridad		100%	84																				

Calificación Final 82

Rango Deseado 80
Resultado X

Resumen de Resultados de Operaciones
Dirección de Operaciones

(Anexo 5, Resumen de resultados por área)

Unidad	Puesto	Nombre
I	Gte. de Tienda	Ejecutivo I

Concepto	Resultado	Posición	Calif. Final	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Merma Neta vs Ventas	60	100%	60													X								
Devoluciones y Cancelaciones vs Ventas	100	100%	100																					X
Bonificaciones vs Ventas	100	100%	100																					X
COD's Abiertos vs COD's Totales	100	100%	100																					X
Solicitudes de Crédito Aprobadas vs Meta	48,16514	100%	48										X											
Contribución de Crédito Sears vs Ventas	56,34204	100%	56												X									
Contratos de Mantenimiento vs Meta	80,37	100%	80															X						
Ventas por Empleado	93,96423	100%	94																				X	
Ventas por Metro Cuadrado	93,43	100%	93																				X	
Total Resultados de Operaciones		100%	81																					
Calificación Final			81																				Rango Deseado	81
																							Resultado	X

Resumen de Resultados de Finanzas
Dirección de Finanzas

(Anexo 5, Resumen de resultados por área)

Unidad	Puesto	Nombre
I	Cte. de Tienda	Ejecutivo I

Concepto	Resultados	Positivos	Calif. Final	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				5	15	25	35	45	55	65	75	85	95	
Utilidad de Operación vs Meta	85.95616	100%	66											
Ventas vs Meta	88.37268	100%	88							X				
Valor Agregado vs Meta	96.99852	100%	97									X		
Ventas vs Año Pasado	100	100%	100											X
Gastos vs Meta	100	100%	100											X
Nómina vs Ventas	94.51355	100%	95										X	
Inventario Final vs Meta	88.59715	100%	89									X	X	
Utilidad de Operación vs Año Pasado	100	100%	100											X
Días de Inventario	64.47439	100%	64							X				
Total Resultados de Finanzas		100%	89											

Calificación Final	89	Rango Deseado	
		Resultado	X

Evaluación Gerencial
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Fecha	Nombre del Gerente

Evalúa al Gerente en forma objetiva, colocando una "X" en la respuesta que mejor lo defina, de acuerdo con tu percepción

El Gerente de Tienda...

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1. ...comunica a su personal directo las instrucciones, políticas, cambios en la operación, etc., en forma clara y consistente y se asegura que la información sea conocida y comprendida por todos los involucrados en la unidad			
2. ...escucha a sus empleados de manera objetiva y madura en cuanto a cómo se sienten y/o las sugerencias para mejorar la calidad del trabajo que realizan			
3. ...es una persona que mantiene un trato correcto, justo y amable con su personal y que facilita las buenas relaciones interpersonales			
4. ...reconoce el trabajo bien realizado tanto en forma individual como de grupo			
5. ...maneja los conflictos internos en forma negociadora, planteando alternativas de solución y verificando que se realicen			
6. ...promueve y se involucra en la capacitación, adiestramiento y desarrollo de todo su personal y verifica su aprendizaje			
7. ...busca la promoción interna de su personal de forma objetiva y basada en resultados, sin resistirse a "perder" a un buen empleado			
8. ...evalúa en forma precisa y correcta el desempeño de su gente y toma las medidas convenientes con su personal a fin de reforzar los puntos a mejorar			
9. ...se interesa porque los empleados de nuevo ingreso conozcan sus funciones y lugar de trabajo			
10. ...permite y alienta la asistencia de su personal a eventos de capacitación interna y externa a la empresa			
11. ...busca y obtiene los medios/recursos necesarios para el desarrollo de su personal			
12. ...busca y logra los resultados a través de la participación y colaboración de su grupo de trabajo			
13. ...establece estándares objetivos de desempeño, que apoyan los resultados de la tienda			
14. ...sabe qué y cuándo delegar a sus colaboradores, basado en las habilidades, conocimientos y experiencia de los mismos			
15. ...es congruente en su forma de decir y actuar			
16. ...exige a sus empleados en la misma proporción en la cual él está dispuesto a dar			
Total			

Evaluador	
Nombre	Firma

Favor de No Escribir en este Espacio

R.I.		D.P.		L.		Evaluación Final	
------	--	------	--	----	--	------------------	--

CONTENIDO:

OBJETIVO DEL ÁREA
FUNCIONES GENERALES
CORPORATIVO

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:

OBJETIVO DEL AREA

INTEGRAR LAS ÁREAS DE RELACIONES LABORALES, PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO, ESTABLECIENDO LOS PLANES Y PROYESTOS QUE PERMITAN CONTAR OPORTUNAMENTE CON EL RECURSO HUMANO ADECUADO EN LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA EMPRESA, MANTENIENDO UN AMBIENTE LABORAL ÓPTIMO A TRAVÉS DEL SERVICIO A LOS EMPLEADOS.

FUNCIÓNES GENERALES

Planeación

- a) Establecimiento conjuntamente con la Dirección General de plantillas para tiendas y áreas corporativas.
- b) Elaboración y actualización de organigramas de tiendas y áreas corporativas.
- c) Control y supervisión en la cobertura de plantillas autorizadas
- d) Control y supervisión de faltantes de tienda y áreas corporativas.
- e) Elaboración de reporte de faltantes.
- f) Elaboración de reportes de rotación.
- g) Control de puestos vacantes.
- h) Integración al organigrama de puestos de nueva creación.

Reclutamiento y Selección

- a) Diseño de políticas y procedimientos de Reclutamiento y Selección.
- b) Elaboración de perfil corporativo.
- c) Elaboración de perfiles de puestos generales y de nueva creación.
- d) Control y supervisión de requisiciones de personal.
- e) Diseño de anuncios con oferta laboral.
- f) Reclutamiento de personal operativo y ejecutivo a través de diferentes fuentes de reclutamiento.
- g) Recepción de solicitudes y currícula profesional.
- h) Integración y mantenimiento de cartera de candidatos externos.
- i) Control, integración y mantenimiento de cartera de candidatos internos.
- j) Aplicación de evaluaciones psicotécnicas.
- k) Calificación e interpretación de evaluaciones psicotécnicas.
- l) Entrevistas de selección.
- m) Coordinación y programación de entrevistas de selección con requisitante.

Contrataciones

- a) Diseño de políticas y procedimientos de contratación.
- b) Solicitud de propuestas de sueldo.
- c) Solicitud de documentos de contratación.
- d) Investigación de referencias laborales.
- e) Programación de exámenes médicos e inducción.
- f) Integración de expediente de contratación o de personal.
- g) Transferencia de documentos de contratación para alta en NYP.

Cambios, Transferencias y Promociones

- a) Recepción de solicitudes de movimientos de personal (cambios, transferencias, promociones).
- b) Análisis de movimientos de personal contra Plan de Carrera.
- c) Análisis de movimientos de personal contra plantillas y organigramas.
- d) Autorización de movimientos de personal.
- e) Aplicación de evaluaciones psicotécnicas para promoción de candidatos.
- f) Interpretación y reporte de resultados de evaluación psicotécnica.
- g) Entrevista de reconocimiento para promoción.
- h) Elaboración de documentos de cambio o transferencia.
- i) Solicitud de propuesta de sueldo para promociones.
- j) Transferencia de propuesta de sueldo y documentos de transferencia, o cambios al sistema NYP.

Bajas

- a) Diseño de políticas de procedimientos de baja.
- b) Entrevistas de salida.
- c) Transferencia de documentos de baja (carta de renuncia) al sistema NYP.
- d) Solicitud de finiquitos de baja o liquidación.
- e) Reporte de bajas por clave de bajas.

Plan de Carrera

- a) Definición del plan de carrera.
- b) Consolidación y actualización de base de datos personales de ejecutivos.
- c) Aplicación del plan de carrera en el proceso de selección.
- d) Seguimiento a asignaciones ejecutivas, consecuencia del plan de carrera.

Clima Laboral

- a) Definición de instrumentos para medición de clima laboral.
- b) Aplicación de encuestas de clima laboral.
- c) Supervisión de proceso de resultados.
- d) Establecimiento con gerentes de acciones basadas en resultados.
- e) Seguimiento a acciones implantadas por gerentes de área.

Administración de Personal

- a) Supervisión de Supervisores de Recursos Humanos (SRH)
- b) Asesoría a SRH sobre: Plantillas, Puestos nuevos, Proceso correctivo, Rescisiones de contrato de personal, Ajustes de tabulador.
- c) Autorización a SRH sobre: Promociones, Transferencias de unidad, Cambios de puestos, Rescisiones de contrato de personal.

Sindicato

- a) Programación de visitas a tiendas
- b) Revisión del reporte de visitas a tiendas.
- c) Establecimiento de planes de acción, resultado de los reportes.
- d) Comunicación con Sindicato de planes y estrategias de recursos humanos.

Resumen Ejecutivo de Resultados por Area
Dirección de Recursos Humanos

Nombre		Puesto		Tienda / Unidad	Dirección / Subdirección		Fecha de Nombramiento		Antigüedad en el Puesto
Ejecutivo I		Gte. de Tienda		1					
Fecha de Ingreso a la empresa	Antigüedad	No. de Empleado	Escolaridad	Fecha de Nacimiento	Edad	Estado Civil	Sueldo Base	Nivel	% de Sueldo vs Tabulador
9-marzo1993	6 años		Lic. Diseño Gráfico		31				

Experiencia Previa					
Puesto 1		Tienda / Unidad	Fecha de Nombramiento	Puesto 2	
Gerente de Tienda I				Gerente de Tienda II	

Resultados

Auditoría			
	Calif. Mínima	Resultado	Diferencia
Auditoría de Operaciones			
Resultados de Operación	76,5	71,0	-5,5
Mercaderías	84	90	6
Operación	80	82	2
Controles	78	82	4
Prevención de Pérdidas y Seguridad			
Shoppers y Monitores	77,5	85,0	7,5
Pérdidas de Operación y Seguridad	75	84	9
Resultado Final		82	
Resultado Final x 20% = Resultado Ponderado		16	

Operaciones			
	Calif. Mínima	Resultado	Diferencia
Merma Neta vs Ventas	100	60	-40
Devoluciones y Cancelaciones vs Ventas	100	100	0
Bonificaciones vs Ventas	100	100	0
COD's Abiertos vs COD's Totales	100	100	0
Solicitudes de Crédito Aprobadas vs Meta	50	48	-2
Contribución de Crédito Sears vs Ventas	65	56	-9
Contratos de Mantenimiento vs Meta	80	80	0
Ventas por Empleado	90	94	4
Ventas por Metro Cuadrado	90	93	3
Resultado Final		81	
Resultado Final x 35% = Resultado Ponderado		28	

Recursos Humanos			
	Calif. Mínima	Resultado	Diferencia
Evaluación Psicométrica	64	73	9
Conocimiento de la Operación	72	84	12
Auditorías Laborales	80	61	-19
Apreciación de su Grupo de Trabajo	60	75	15
Apreciación de su Supervisor inmediato	60	100	40
Indicadores Reclutamiento y Selección	80	95	15
Indicadores Capacitación	80	64	-16
Indicadores Administración	80	86	6
Resultado Final		80	
Nivel de Salud	Sano		
Resultado Final x 20% = Resultado Ponderado		16	

Finanzas			
	Calif. Mínima	Resultado	Diferencia
Utilidad de Operación vs Meta	100	66	-34
Ventas vs Meta	80	88	8
Valor Agregado vs Meta	85	97	12
Ventas vs Año Pasado	100	100	0
Gastos vs Meta	85	100	15
Nómina vs Ventas	85	95	10
Inventario Final vs Meta	80	89	9
Utilidad de Operación vs Año Pasado	100	100	0
Días de Inventario	80	64	-16
Resultado Final		89	
Resultado Final x 25% = Resultado Ponderado		22	

Calificación Global 83

Indicadores de Desempeño para Gerentes de Tienda
Dirección de Auditoría

(Anexo 10)

Unidad	Fecha	Nombre del Gerente

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
1 Resultados de Operación			
Cumplimiento con el presupuesto establecido		25%	
Investigar artículos líderes y sin movimiento, así como sus tendencias		10%	
Valor Agregado y Merma		50%	
Gastos		15%	
Calificación Global			

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
2 Mercaderías			
Excedentes de Mercancía o lento desplazamiento		10%	
Falta de Mercancía Vendible		50%	
Mercancía que solicita el cliente y que no vendemos		10%	
Competencia		10%	
Otros comentarios de mercaderías		20%	
Calificación Global			

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
3 Operación			
Atención y Servicio		30%	
Conocimiento de la mercancía		50%	
Imagen		20%	
Calificación Global			

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
4 Controles			
Caja General		20%	
Ingresos		25%	
Coordinador Administrativo		25%	
Personal		20%	
Licencias		10%	
Calificación Global			

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
5 Shoppers y Monitores			
Atención y Servicio		20%	
Imagen de la Tienda		20%	
Mercancías		20%	
Conocimiento de mercancía		15%	
Faltas de Probidad		15%	
Aprovechamiento del Equipo y de servicio de shoppers y monitores		10%	
Calificación Global			

Concepto	Resultado	Ponderación	Resultado Ponderado
6 Seguridad Física y de Operación			
Seguridad Física y de Operación		30%	
Cumplimiento y conocimiento de políticas para prevención de mermas		50%	
Consignación de Infractores		20%	
Calificación Global			

Director de Auditoría

Indicadores de Desempeño para Gerentes de Tienda
Dirección de Operaciones

Unidad	Fecha	Nombre del Gerente		
Concepto				
1	Merma	Merma Neta	Ventas Netas	% de Merma
	Merma Neta vs Ventas Netas			
Concepto				
2	Devoluciones y Cancelaciones	Total de Dev. y Canc.	Ventas Netas	% vs Ventas Netas
	Devoluciones y Cancelaciones vs Ventas Netas			
Concepto				
3	Bonificaciones	Total de Bonific.	Ventas Netas	% vs Ventas Netas
	Bonificaciones vs Ventas Netas			
Concepto				
4	COD's	COD's Abiertos	COD's Totales	% de Abiertos vs COD's Tot.
	COD's abiertos vs COD's Totales			
Concepto				
5	Solicitudes de Crédito	Solicitudes Aprobadas	Meta	% de Cumplimiento
	Solicitudes de Crédito aprobadas vs Meta			
Concepto				
6	Contribución de Crédito	Ventas a Crédito	Ventas Netas	% de Contr. de Crédito
	Contribución de Crédito Sears vs Ventas Netas			
Concepto				
7	Servicio	Real	Meta	% de Cumplimiento
	Contratos de Mantenimiento vs Meta			
Concepto				
8	Productividad por Empleado	No. de Empleados	Ventas Netas	Venta por Empleado
	Ventas por Empleado			
Concepto				
9	Productividad por Metro Cuadrado	Metros Cuadrados	Ventas Netas	Venta por Metro 2
	Ventas por Metro 2			

Subdirector Regional de Tiendas

Director de Auditoría

Indicadores de Desempeño para Gerentes de Tienda
Finanzas

Unidad	Fecha	Nombre del Gerente		
1 Utilidad		Utilidad de Operación	Meta/Año Pasado	% de Cumplimiento
Utilidad de Operación vs Meta				
Utilidad de Operación vs Año Pasado				
2 Ventas		Ventas Netas	Meta/Año Pasado	% de Cumplimiento
Ventas Netas vs Meta				
Ventas Netas vs Año Pasado				
3 Valor Agregado		Valor Agregado	Meta	% de Cumplimiento
Valor Agregado vs Meta				
4 Gastos		Gastos	Meta	% de Cumplimiento
Gastos vs Meta				
5 Nómina		Nómina	Ventas Netas	% vs Vtas. Netas
Nómina vs Ventas Netas				
6 Inventarios		Inventario Final	Meta	% de Cumplimiento
Inventario Final vs Meta				
7 Inventarios (2)		Días de Inventario	Meta	% de Cumplimiento
Días de Inventario				

Director de Finanzas

Concentrado de Resultados Finales por Area
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Resultados de Auditoría	Resultados de Recursos Humanos	Resultados de Operación	Resultados de Finanzas	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	16	16	28	22	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	15	16	24	22	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	17	14	30	23	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	15	17	30	23	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	16	16	29	21	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	17	16	32	24	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	15	16	25	23	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	13	15	28	24	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	15	17	31	24	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	12	15	25	20	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	13	15	30	24	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	14	15	33	25	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	15	16	31	23	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	16	17	32	24	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	14	16	29	23	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	15	17	30	25	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	16	17	32	25	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	14	16	30	24	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	17	16	28	24	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	16	16	31	20	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	14	14	27	23	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	15	18	29	24	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	14	15	29	24	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	16	16	29	25	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	16	15	30	24	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	17	16	31	24	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	13	16	29	24	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	14	17	30	24	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	15	16	28	24	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	14	16	25	21	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	14	16	30	23	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	15	17	31	23	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	13	16	31	24	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	11	17	31	21	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	15	14	33	24	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	16	16	32	24	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	15	15	30	22	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	16	17	31	24	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	19	17	32	24	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	16	17	33	23	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	13	13	25	23	75
Calificación ponderada esperada			20	20	35	25	
Promedio de Calificación ponderada obtenida			15	16	30	23	
Promedio de desempeño			75	80	85	93	84

Tabla de Datos sobre Edad/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Edad	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	31	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	35	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	49	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	34	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	43	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	38	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	47	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	44	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	42	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	43	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	37	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	45	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	39	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	52	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	44	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	52	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	48	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	35	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	37	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	39	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	54	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	36	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	39	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	51	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	36	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	49	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	41	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	37	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	46	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	45	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	40	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	40	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	50	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	41	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	39	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	40	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	35	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	50	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	43	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	33	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	32	75

Tabla de Datos sobre Antigüedad/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Antigüedad en años	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	6	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	11	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	3	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	14	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	18	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	16	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	2	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	21	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	21	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	27	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	4	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	25	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	16	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	33	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	24	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	33	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	27	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	17	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	15	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	18	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	27	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	9	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	20	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	19	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	15	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	26	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	19	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	13	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	24	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	26	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	15	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	19	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	30	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	20	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	3	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	17	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	15	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	18	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	16	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	14	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	9	75

Tabla de Datos sobre Capacidad Intelectual (CI)/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Capacidad Intelectual	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	75	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	60	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	55	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	60	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	40	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	65	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	75	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	60	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	65	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	65	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	70	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	70	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	60	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	70	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	65	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	75	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	60	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	65	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	65	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	70	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	75	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	75	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	65	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	60	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	70	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	65	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	55	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	60	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	70	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	75	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	70	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	70	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	70	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	40	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	55	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	75	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	60	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	70	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	70	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	65	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	65	75

Tabla de Datos sobre Supervisión/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Habilidad de Supervisión	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	100	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	90	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	50	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	90	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	90	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	95	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	90	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	75	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	90	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	95	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	85	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	95	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	95	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	95	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	85	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	95	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	95	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	95	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	95	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	95	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	75	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	80	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	85	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	60	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	100	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	100	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	85	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	100	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	85	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	80	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	75	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	95	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	65	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	85	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	90	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	65	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	90	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	85	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	85	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	100	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	85	75

Tabla de Datos sobre Liderazgo/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Liderazgo	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	89	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	92	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	81	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	75	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	86	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	86	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	89	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	81	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	89	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	81	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	97	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	86	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	75	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	94	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	75	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	89	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	86	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	86	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	89	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	72	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	92	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	81	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	86	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	64	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	89	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	78	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	72	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	89	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	72	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	67	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	92	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	42	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	75	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	69	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	83	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	75	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	92	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	83	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	100	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	83	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	83	75

Tabla de Datos sobre Actitud de Servicio/Desempeño
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Actitud de Servicio	Desempeño Final
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	79	83
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	86	76
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	73	84
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	90	84
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	81	83
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	76	89
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	79	79
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	71	80
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	86	86
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	81	71
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	78	82
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	76	87
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	74	85
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	83	89
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	87	82
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	95	87
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	79	90
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	82	85
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	90	85
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	82	83
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	77	78
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	78	86
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	81	82
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	74	86
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	83	85
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	86	88
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	83	82
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	90	85
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	88	83
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	77	76
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	87	83
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	79	86
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	82	84
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	74	81
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	81	86
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	79	88
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	76	83
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	79	89
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	74	91
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	86	90
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	85	75

Tabla de Datos sobre Rangos de Antigüedad en el empleo
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Antigüedad en años	Calificación Final por rango
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	33	88%
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	33	
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	30	81%
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	27	
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	27	
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	27	
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	26	
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	26	
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	25	84%
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	24	
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	24	
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	21	
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	21	85%
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	20	
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	20	
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	19	
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	19	
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	19	
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	18	
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	18	
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	18	
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	17	
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	17	
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	16	
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	16	
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	16	
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	15	84%
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	15	
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	15	
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	15	
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	14	
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	14	
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	13	
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	11	
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	9	81%
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	9	
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	6	83%
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	4	
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	3	
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	3	
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	2	
2 de	31 a 35 de antigüedad	88		
6 de	26 a 30 de antigüedad	81		
5 de	20 a 25 de antigüedad	84		
13 de	16 a 20 de antigüedad	85		
8 de	11 a 15 de antigüedad	84		
3 de	6 a 10 de antigüedad	81		
4 de	1 a 5 de antigüedad	83		

Tabla de Datos sobre Rangos de Edad
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Edad	Calificación Final por rango
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	54	85%
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	52	
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	52	
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	51	
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	50	85%
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	50	
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	49	
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	49	
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	48	
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	47	
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	46	
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	45	82%
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	45	
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	44	
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	44	
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	43	
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	43	
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	43	
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	42	
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	41	
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	41	
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	40	85%
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	40	
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	40	
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	39	
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	39	
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	39	
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	39	
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	38	
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	37	
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	37	
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	37	
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	36	
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	36	
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	35	82%
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	35	
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	35	
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	34	
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	33	
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	32	
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	31	

4	De 51 a 55 años	85
7	De 46 a 50 años	85
10	De 40 a 45 años	82
13	De 36 a 40 años	85
7	De 31 a 35 años	82

Tabla de Datos sobre Categorías de Tienda
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Categoría de Tiendas	Nombre del Gerente	Promedio de Desempeño por categoría
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	82%
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2	
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3	
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4	
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5	
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6	
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7	
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8	
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9	
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10	
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11	
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12	84%
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13	
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14	
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15	
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16	
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17	
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18	
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19	
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20	
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21	
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22	
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23	
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24	
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25	
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26	
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27	
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28	
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29	
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30	
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31	85%
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32	
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33	
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34	
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35	
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36	
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37	
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38	
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39	
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40	
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41	

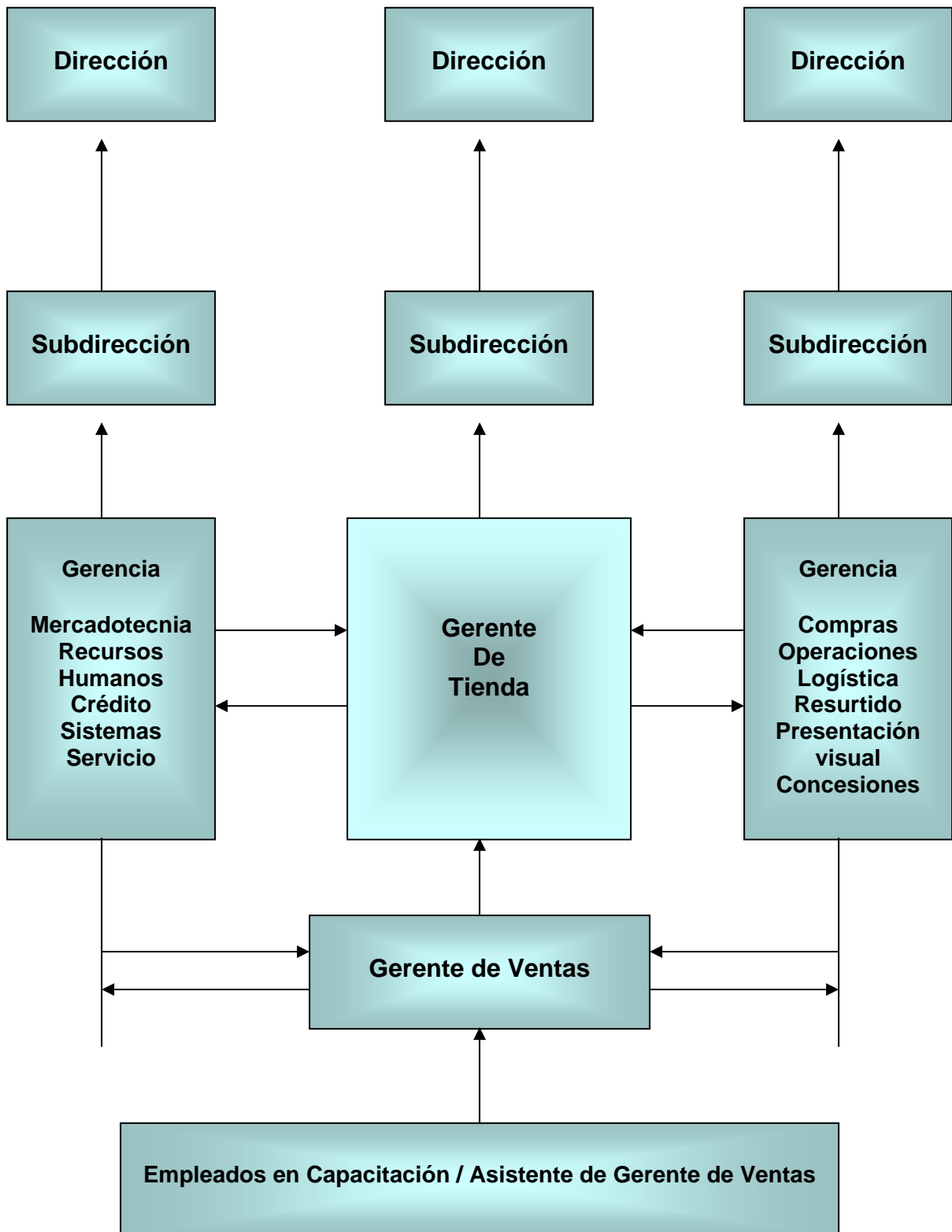
	Tienda que se encuentran en el D.F y entre 150 y 200 empleados
	Tiendas que se encuentran en Provincia y con más de 100 empleados pero menos de 150
	Tiendas que se encuentran en Provincia y con menos de 100 empleados

Tabla de Datos sobre Tiendas D.F. Y Tiendas Provincia
Dirección de Recursos Humanos

Unidad	Puesto	Nombre del Gerente	Ubicación Geográfica	Calificación Final por ubicación		
1	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 1	D.F.	81%		
2	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 2				
3	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 3				
4	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 4				
5	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 5				
6	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 6				
7	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 7				
10	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 10				
8	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 8			P R O V I N C I A	84%
9	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 9				
11	Gerente de Tienda I	Ejecutivo 11				
12	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 12				
13	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 13				
14	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 14				
15	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 15				
16	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 16				
17	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 17				
18	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 18				
19	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 19				
20	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 20				
21	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 21				
22	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 22				
23	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 23				
24	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 24				
25	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 25				
26	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 26				
27	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 27				
28	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 28				
29	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 29				
30	Gerente de Tienda II	Ejecutivo 30				
31	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 31				
32	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 32				
33	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 33				
34	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 34				
35	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 35				
36	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 36				
37	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 37				
38	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 38				
39	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 39				
40	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 40				
41	Gerente de Tienda III	Ejecutivo 41				

Tiendas que se encuentran en el D.F.
 Tiendas que se encuentran en Provincia

RUTA DE SUCESIÓN GERENCIAL TRAYECTORIA ACTUAL



Resumen Ejecutivo de Resultados por Area
Dirección de Recursos Humanos

Anexo 23

Nombre		Puesto		Tienda / Unidad	Dirección / Subdirección		Fecha de Nombramiento		Antigüedad en el Puesto
Ejecutivo 1		Gte. de Tienda		1					
Fecha de Ingreso a la empresa	Antigüedad	No. de Empleado	Escolaridad	Fecha de Nacimiento	Edad	Estado Civil	Sueldo Base	Nivel	% de Sueldo vs Tabulador
9-marzo1993	6 años		Lic. Diseño Gráfico		31				

Experiencia Previa					
Puesto 1	Tienda / Unidad	Fecha de Nombramiento	Puesto 2	Tienda / Unidad	Fecha de Nombramiento
Gerente de Tienda I			Gerente de Tienda II		

Resultados			
Auditoría		Calif. Mínima	Resultado
Auditoría de Operaciones			
Resultados de Operación	76,5	71,0	-5,5
Mercaderías	84	90	6
Operación	80	82	2
Controles	78	82	4
Prevenición de Pérdidas y Seguridad			
Shoppers y Monitores	77,5	85,0	7,5
Pérdidas de Operación y Seguridad	75	84	9
Resultado Final	82		
Resultado Final x 20% = Resultado Ponderado	16		
Operaciones		Calif. Mínima	Resultado
Merma Neta vs Ventas	100	60	-40
Devoluciones y Cancelaciones vs Ventas	100	100	0
Bonificaciones vs Ventas	100	100	0
COD's Abiertos vs COD's Totales	100	100	0
Solicitudes de Crédito Aprobadas vs Meta	50	48	-2
Contribución de Crédito Sears vs Ventas	65	56	-9
Contratos de Mantenimiento vs Meta	80	80	0
Ventas por Empleado	90	94	4
Ventas por Metro Cuadrado	90	93	3
Resultado Final	81		
Resultado Final x 35% = Resultado Ponderado	28		
Recursos Humanos		Calif. Mínima	Resultado
Evaluación Psicométrica	64	73	9
Conocimiento de la Operación	72	84	12
Auditorías Laborales	80	61	-19
Apreciación de su Grupo de Trabajo	60	75	15
Apreciación de su Supervisor inmediato	60	100	40
Indicadores Reclutamiento y Selección	80	95	15
Indicadores Capacitación	80	64	-16
Indicadores Administración	80	86	6
Resultado Final	80		
Nivel de Salud	Sano		
Resultado Final x 20% = Resultado Ponderado	16		
Finanzas		Calif. Mínima	Resultado
Utilidad de Operación vs Meta	100	66	-34
Ventas vs Meta	80	88	8
Valor Agregado vs Meta	85	97	12
Ventas vs Año Pasado	100	100	0
Gastos vs Meta	85	100	15
Nómina vs Ventas	85	95	10
Inventario Final vs Meta	80	89	9
Utilidad de Operación vs Año Pasado	100	100	0
Días de Inventario	80	64	-16
Resultado Final	89		
Resultado Final x 25% = Resultado Ponderado	22		
Calificación Global	83		