



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ESTADO ACTUAL DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO EN
ORGANIZACIONES MEXICANAS**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**DULCE MARÍA LÓPEZ LUNA
MARCELA GARCÍA BERNAL
DIANA ESTHER CORDERO CONTRERAS**

ASESOR:

M.A. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Le doy gracias a Dios por darme el privilegio de la vida, por tener unos padres llenos de sabiduría y amor hacia mí y hermana.

Unos padres que pese a todas las adversidades y pruebas por las que han tenido que pasar en lo largo de estos años me supieron dar un hogar y sustento, no tuvimos riqueza ni hemos pertenecido a clases, pero con mucho orgullo hemos tenido una vida llena de amor, valores muy profundos y sobre todo nuestra vida no ha girado en torno a cosas vanas ni materiales.

En nuestra vida siempre han existido factores clave y estos son:

Ser responsables
Siempre seguir adelante
Ser triunfadores
No ser uno de tantos, sino uno mejor y diferente.

Si esto no traiciona nuestros principios y lo mas importante es sino nos traiciona a nosotros mismos.

Te doy gracias Mamá por tus consejos, por tu amor, por tu sabiduría y por darme un gran ejemplo de fortaleza, esa fortaleza que has llevado a lo largo de tu vida, que ha podido mas que cualquier momento desagradable, situación incontrolable o personas envidiosas. *TE AMO MAMÁ.*

Te doy gracias Papá por tu amor, por enseñarme a tener carácter y sobre todo por tu ejemplo de humanidad. *TE AMO PAPÁ.*

Les doy gracias a ambos por que me dieron el tesoro mas grande y deseado que podría tener, así mismo también me dieron una de las mas grandes responsabilidades en mi vida y ambas se concretan en mi hermana Vanesa López Luna.

Gracias Vane por convertirte en mi razón de ser, en mi razón de lucha constante, en ser un ejemplo para ti, pero sobre todo un gran apoyo y una gran amiga, antes de ser tu hermana. Estoy orgullosa de ti y te amo con toda mi alma. *TE QUIERO MI BEBA HERMOSA.*

Le doy gracias a Ulises, el cual es el amor de mi vida, me ha dado apoyo, amor, pero sobre todo por estar conmigo en las buenas y en las malas, como una verdadera pareja, por lo grandes momentos y alegrías gracias Uli por amarme tanto. *TE AMO HERMOSO.*

Le doy gracias a Viridiana Amezcúa, Patricia Santibáñez, Diana Aguilar y Karla López por su apoyo confianza y por que no solo nos ha unido un parentesco familiar, sino una verdadera hermandad desde niñas. *LAS QUIERO POR SER MIS HERMANAS.*

Le doy gracias a mí padrino Arturo por su constante apoyo y confianza, a la familia Santibáñez por el apoyo brindado, a mí familia y por el gran amor que le tienen a mí hermana.

A la familia Manjarrez por su amor y por ser mi familia.

A mí tío Sidarta Conde por creer en mí y motivarme siempre.

A todos mis familiares que siempre pensaron que yo iba a ser alguien en la vida por que me demostraron toda su confianza y lealtad.

Gracias a mi maestro Tepezano por ser un ejemplo a seguir en aspectos humanos, de lucha constante, superación y aspectos profesionales. *MI ADMIRACIÓN Y RESPETO SIEMPRE.*

Gracias Aurea Aranda, Paola Páez, Berenice Casiano, Janett Aguilar, Hilda Cortés, Marcela García, Diana Cordero, Jorge Escarpita, Jorge Segura, Carlos, Víctor, Jorge, Enrique, Christian, Eloy, Valentín, por ser grandes personas, por haber tenido el privilegio de conocer a su lado lo que es una amistad sincera, honesta, leal y llena de humildad.

Le doy gracias a Dios por ser tan bendecida y estoy segura que no cambiaría ningún aspecto en mi vida por que gracia a todo lo que he vivido soy la persona que soy y de la cual estoy muy orgullosa.

Le doy gracias a la Universidad por ser mi Máxima casa de estudios y mi segundo hogar.

Dulce María López Luna

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento, por mi existencia, valores morales y formación profesional.

Por que sin escatimar esfuerzo alguno has sacrificado gran parte de tu vida para formarme y por que nunca podré pagar todos los desvelos ni aún con las riquezas mas grandes del mundo.

Por lo que soy y por todo el tiempo que te he robado pensando en mi te agradezco con todo el corazón *MAMÁ*.

Con amor y respeto *Marcela García Bernal*.

Yo, Diana con todo mi amor agradezco y dedico esta Tesis a:

Mis padres Flora Eréndira Contreras Serrano y Rubén Adolfo Cordero Hernández los cuales son parte de los pilares que me han formado, gracias por su apoyo en mis decisiones y sobre todo por estar conmigo en las buenas y en las malas , por su amor, enseñanza , fuerza, tiempo , paciencia, valores y demás aspectos que han hecho de mi lo que soy. No encuentro palabras para decirles lo mucho que le agradezco a la vida por haberme dado a los mejores padres del mundo.

Los Amo.

Rosy, por ser mi ejemplo, por que has sabido ser mas que una hermana y una amiga, por apoyarme, cuidarme, enseñarme, guiarme y quererme. A ti también Luis Carlos por ser uno de mis ejemplos en la vida y ser parte de mi familia.

Te amo Rosy.

A ti Universidad por haberme dado la oportunidad de aprender, conocer y admirar la belleza de tus aulas, bibliotecas, jardines, obras de arte y arquitectura, la dedicación y compromiso de tus maestros y de todas las personas que te conforman, y sobre todo por darme los mejores momentos de mi vida, el haber conocido el verdadero valor de la amistad, sin importar las diferencias que existen entre los seres humanos, gracias Tere Hinojosa, Araceli Guadarrama, Mirna Osorio, Gaby Hernández y Hugo Hernández por que has sabido ser mas que un amigo, gracias a todos por ser un apoyo y motivo para ser un mejor ser humano y sobre todo por estar desde un inicio conmigo en esta mi segunda casa, La Universidad Nacional Autónoma de México, la Máxima Casa de Estudios.

A mi maestro y asesor de tesis José Luis Tepezano, por su paciencia, dedicación, esfuerzo y consejos, a lo largo de la elaboración de esta Tesis.

Gracias Maestro.

Diana Esther Cordero Contreras

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Planteamiento del problema
- 1.2 Objetivo general
 - 1.2.1 Objetivo específico
- 1.3 Justificación del presente trabajo de investigación

- 1.4 Relación de tesis existentes sobre evaluación del desempeño
 - 1.4.1 Primera tesis
 - 1.4.2 Segunda tesis
 - 1.4.3 Tercera tesis
 - 1.4.4 Cuarta tesis
 - 1.4.5 Quinta tesis
 - 1.4.6 Sexta tesis
 - 1.4.7 Séptima tesis
 - 1.4.8 Octava tesis
 - 1.4.9 Novena tesis

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?
 - 2.2 Antecedentes de evaluación del desempeño
 - 2.3 Definición de 3 autores importantes
 - 2.4 Importancia evaluación del desempeño
 - 2.4.1 ¿Por qué evaluamos el desempeño?
 - 2.5 Objetivo de la evaluación del desempeño
 - 2.5.1 Objetivos de la evaluación del desempeño
 - 2.6 Utilidad de la evaluación del desempeño
 - 2.7 Usos de la evaluación del desempeño
 - 2.7.1 Planeación de recursos humanos
-

- 2.7.2 Evaluación de resultados del reclutamiento
- 2.7.3 Evaluación de los resultados de la selección de personas
- 2.7.4 Capacitación y desarrollo
- 2.7.5 Evaluación del programa de entrenamiento
- 2.7.6 Evaluación de resultados del entrenamiento
- 2.7.7 Planeación y desarrollo de carrera
- 2.7.8 Programas de remuneración
- 2.7.9 Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo
- 2.7.10 Evaluación de los sistemas de información de RH.

CAPITULO III. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 3.1 Métodos tradicionales
 - 3.1.1 Método de escalas gráficas
 - 3.1.2 Selección forzada
 - 3.1.3 Investigación de campo
 - 3.1.4 Método de incidentes críticos
 - 3.1.5 Listas de verificación
 - 3.1.6 Método de comparaciones en parejas
 - 3.1.7 Método de rangos de evaluación
 - 3.1.8 Método de escalas de puntuación
 - 3.1.9 Método de escalas calificación conductual
 - 3.1.10 Método de escalas predeterminadas de evaluación
 - 3.2 Métodos modernos de evaluación del desempeño
 - 3.2.1 Método de valuación en grupo
 - 3.2.2 Método de evaluación por compañeros
 - 3.2.3 Método de auto evaluación
 - 3.2.4 Método de evaluaciones psicológicas
 - 3.2.5 Métodos de los centros de evaluación
 - 3.2.6 Método de 360°
 - 3.2.7 Método de la administración por objetivos
 - 3.3 Niveles a los cuales se aplica la evaluación del desempeño
-

3.3.1 Nivel organizacional

3.3.1.1 Elementos de la organización

3.3.1.1.1 Estructura organizacional

3.3.1.1.2 Principios de una organización

3.3.1.1.3 Estructura organizativa formal

3.3.1.2 Factores que determinan como es una estructura organizativa formal

3.3.1.2.1 Actividades necesarias para crear una organización

3.3.2 Nivel departamental

3.3.2.1 Departamentalización básica

3.3.2.2 Departamentalización por funciones

3.3.2.3 Departamentalización por zonas geográficas

3.3.2.4 Departamentalización por productos

3.3.2.5 Departamentalización por clientes

3.3.2.6 Departamentalización orientada al mercado

3.3.2.7 Departamentalización por proyectos

3.3.2.8 Departamentalización multidivisional

3.3.2.9 Departamentalización matricial

3.4 Balanced Score Card

3.4.1 La forma de medir la estrategia empresarial

3.4.2 La perspectiva financiera

3.4.3 La administración del riesgo

3.4.4 La perspectiva del cliente

3.4.5 La retención de los clientes

3.4.6 El incremento de clientes

3.4.7 La satisfacción del cliente

3.4.8 La rentabilidad del cliente

3.4.9 Atributos de los productos y servicios

3.4.10 La relación con los clientes

3.4.11 Imagen y prestigio

3.4.12 La perspectiva del proceso interno

3.4.13 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.4.14 La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su

estrategia

3.4.15 Estructura y estrategia

3.4.16 Conseguir alcanzar la alineación estratégica de arriba abajo

3.4.17 Programas de educación y comunicación

3.4.18 La comunicación con el consejo de administración y los accionistas externos

3.4.19 La vinculación del cuadro de mando integral con los objetivos personales y del equipo

3.4.20 La vinculación de los sistemas de incentivos

3.4.21 Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos

3.4.22 La implantación de un programa de gestión de cuadro de mando integral

3.5 Errores y sesgo del evaluador

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Propuesta 1 Investigación de campo en la junta de conciliación y arbitraje

4.2 Propuesta 2 Investigación de campo ¿Cómo se cumple el factor productividad?

CAPITULO V. RECOPIACIÓN Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1 Propuesta 1 Contratos colectivos de trabajo

5.2 Propuesta 2 Comportamiento de la división de servicios de negocios de comida

CAPITULO VI. INTERPRETACIÓN DE DATOS

6.1 Propuesta 1

6.2 Propuesta 2

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Los empleados con talento no bastan, por lo cual las organizaciones exitosas son partidarias de comprometer a sus trabajadores para que alcancen metas que beneficien a la organización y a las personas.

Los programas de evaluación del desempeño, son una de las herramientas más útiles de las cuales dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

La mayoría de las organizaciones realizan una evaluación formal del desempeño una o dos veces al año.

La investigación del presente trabajo consistirá en supervisar el Estado Actual de la Evaluación del Desempeño en México y si ésta depende de su relación con las metas de la empresa, y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo; asimismo, saber cómo se valora la información en el contexto de las necesidades de la empresa, organización, sucursal y/o corporativo de tal modo que pueda generar niveles elevados de desempeño.

Algunos estudiosos de la materia tienen una concepción errónea de la evaluación del desempeño, ya que algunos piensan que tiene un propósito limitado, nos referimos a que piensan que sólo se trata de evaluar a la persona que realiza determinada función o trabajo y las respuestas o resultados que se obtienen de esa evaluación son solo dos opciones:

- a) Si realiza un buen trabajo
- b) No realiza un buen trabajo

La evaluación del desempeño es claramente superior a estas dos concepciones ya que en realidad dichas evaluaciones son uno de los

instrumentos más versátiles debido a que engloba diversos factores que afectan el desempeño y/o resultados del Recurso Humano de la organización.

El primer capítulo de nuestra tesis se conforma de las principales razones que nos llevaron a la creación de la misma, así como la justificación y las bases para hacerla, haciendo hincapié en la comparación y diferenciación que existe entre esta y otras que se relacionan con el tema de la evaluación del desempeño, básicamente existen a nivel nacional 9 tesis que toman en cuenta este tema pero desde diferentes enfoques o perspectivas, cada una haciendo hincapié en realizar un estudio o investigación a una organización o institución en específico.

En el segundo capítulo nos enfocamos en el marco conceptual de la evaluación del desempeño, como son las definiciones de varios autores, sus antecedentes, historia e importancia de la evaluación del desempeño, como se lleva a cabo dentro de las organizaciones y en los diferentes niveles de las mismas, las relaciones que tiene la evaluación del desempeño con otras funciones de la administración de recursos humanos, como son la Planeación de Recursos Humanos, Capacitación, Sueldos y Salarios, Motivación, etc. , y tomando en cuenta principalmente a la evaluación del desempeño como un factor para mejorar la productividad de una empresa, la utilidad de la evaluación del desempeño, un ejemplo de esto se ve en el caso de la Empresa General Electric, la cual continuamente evalúa a su personal, para decidir si éste es el personal indicado en ese puesto dentro de la empresa o bien si no es el indicado y se requiere de una reubicación dentro de la misma o su despido.

En el capítulo tercero nos enfocaremos a las definiciones, procesos, ventajas y desventajas de los diferentes métodos de evaluación del desempeño como son los métodos de evaluación clásicos o tradicionales y los métodos de evaluación modernos, dentro de los métodos clásicos encontraremos el método de escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, método de los incidentes críticos, listas de verificación, método de comparaciones en

parejas, método de rango de evaluación, método de escalas de puntuación, método de escalas de calificación conductual, método de escalas predeterminadas de evaluación; Dentro de los métodos modernos de la evaluación del desempeño haremos notar que estos no solo evalúan al recurso humano o al individuo como uno solo, si no que ahora se tomara en cuenta la mayor parte de los factores que lo rodean, como son otros compañeros de la misma área, ya sea que se encuentren en el mismo o diferente nivel o jerarquía o bien de diferente área o bien factores externos a la organización, como pueden ser clientes o proveedores, dentro de los métodos de evaluación modernos, encontraremos el método de valuación en grupo, el método de evaluación por compañeros, método de auto evaluación, método de evaluaciones psicológicas, el método de los centros de evaluación, el método de 360 grados, el método de la administración por objetivos, el balanced score card o cuadro de mando integral. Otro punto importante, dentro de este capítulo denominado métodos de evaluación del desempeño, son los principales errores y sesgos del evaluador del desempeño, este punto es importante debido a que hay que recordar que aunque se busque evaluar correctamente el desempeño del recurso humano, es el mismo humano el que evalúa y puede llegar a cometer errores que pueden evaluar positivamente o negativamente al personal.

En el capítulo cuarto se describen las dos investigaciones que se tomarán como indicadores de la evaluación del desempeño en México, el primero es una investigación que se realizó en la Junta de Conciliación y Arbitraje, en la cual se buscaba saber Quién, Cómo, Cuándo, Dónde, Porqué y Para qué se lleva a cabo la Evaluación del Desempeño dentro de las Organizaciones Mexicanas y la segunda que se realizó fue una investigación de campo donde se iba a llevar a cabo una Medición de la productividad en el sector de servicios, en específico en el giro de restaurantes con la finalidad de encontrar los valores esperados con los que la gente trabaja.

En el capítulo quinto se presentan los formatos utilizados para realizar dichas investigaciones, en los cuales se plasman la información recopilada, en estos

se encuentran diferentes gráficas y tablas que ayudaran a analizar la información de una forma sencilla y clara, así como se plasman las conclusiones de las dos investigaciones que se llevaron a cabo, en la primera que es la referente a la Medición del uso de la evaluación del desempeño en las organizaciones que cuentan con un Contrato Colectivo de Trabajo y por ende se localizan dentro de la Junta de Conciliación y Arbitraje se llegó a la conclusión que en su mayoría todas estas si cuentan con una Comisión que de cierta forma evalúa el desempeño, esto a través de mejorar la productividad de la empresa o para mejorar el tabulador salarial de los empleados, etc. Pero un motivo que nos indico que esto por lo regular no se lleva a cabo fue que la mayor parte de las empresas legalmente cuentan con este requisito legal, de forma que dichas comisiones que les pide el Contrato Colectivo de trabajo, en papel si existen, pero la mayor parte de los trabajadores desconocen la existencia de dicho contrato y por consiguiente no se realiza una verdadera evaluación del desempeño, que busque estos tipos de beneficios para los trabajadores, además de que para tener acceso a una copia de dichos contratos, es necesario que el trabajador acuda a la Junta de Conciliación, identificándose como trabajador y tramitar una copia para tener conocimiento de dichas Comisiones. Por otro lado en la segunda investigación se llegó a la conclusión de que el costo de la evaluación del desempeño se puede y debe volverse una oportunidad para mejorar todos aquellos factores que intervienen en las organizaciones para mejorar su servicio y sobre todo la capacidad de su recurso humano.

En el capítulo sexto se comentan las recomendaciones y beneficios que se obtienen en todos los factores que forman a una organización al realizar la Evaluación del Desempeño.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en algunas organizaciones de México la Evaluación del Desempeño no ha sido tomada en cuenta como un requerimiento necesario que genere valor competitivo no solo a nivel nacional sino internacional, ya que

debido a la globalización y a los diferentes tratados que en la actualidad México ha llevado a cabo con otros países, se necesita una producción que sea de mejor calidad, que sea más competitiva, innovadora, atractiva para los diferentes mercados, que sus costos sean más bajos, en específico que su mano de obra sea más competitiva, por ejemplo, este último punto que tocamos se puede lograr a través de una mano de obra, que continuamente sea evaluada y perfeccionada, que estas evaluaciones conllevaran a ser un motivante para el trabajador, ¿De qué forma?, Cuando un trabajador entra a una nueva empresa su interés por saber el ¿cómo esta llevando a cabo su trabajo dentro de la empresa? No solo lo motiva a realizarlo de una mejor forma, sino que al no estar viciado con tiempo dentro de la misma empresa, puede aportar nuevas ideas que conllevan a mejorar la producción dentro de la misma, ayuda a hacerlo sentir más importante en el momento más específico, ya que esto ayuda a evitar la rotación de personal, que es para algunas organizaciones un factor importante de gastos, ya que cada vez que se recluta, selecciona, contrata y capacita a un nuevo trabajador, se está invirtiendo dinero, tiempo y esfuerzo del personal que está realizando estas funciones administrativas. Este tipo de evaluación del desempeño que se podría realizar a la semana es muy sencillo, en específico es una entrevista, que se podría efectuar en varias empresas. Pero la realidad es que no se lleva a cabo a veces por desinformación o simplemente por que no se le toma en cuenta como un valor para acrecentar la utilidad de las empresas.

Por lo tanto tomando en cuenta estos factores que forman parte de nuestra razón para llevar a cabo esta investigación, nos basaremos en el siguiente cuestionamiento para el desarrollo de la presente tesis.

¿Cuál es la Condición Actual del Proceso de Evaluación del Desempeño y sus elementos en las organizaciones mexicanas?.

1.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es:

Identificar el Estado Actual del Proceso de Evaluación del Desempeño y sus elementos en las organizaciones mexicanas.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Investigar y analizar la historia de la evaluación del desempeño (cómo surge, en dónde, pioneros de la misma y evolución.)
 2. Explicar el objeto de las evaluaciones del desempeño.
 3. Identificar las características de la evaluación del desempeño, así como las de la entrevista de evaluación del desempeño.
 4. Describir los métodos clásicos y modernos utilizados para la evaluación del desempeño.
 5. Detallar las diferentes fuentes de información de la evaluación.
 6. Reconocer los errores más frecuentes y las razones por las que fracasa dicha Evaluación.
 7. Establecer un programa eficaz de evaluación del desempeño.
 8. Aplicar el programa eficaz de evaluación del desempeño.
 9. Interpretar Resultados.
 10. Evaluar el Programa eficaz de evaluación del desempeño y concretar en una toma de decisión.
 11. Promover y sustentar el programa eficaz de evaluación del desempeño, para que el desarrollo del personal persista y los analistas no vuelvan a señalar que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no terminan por explotar a cabalidad el potencial del empleado.
 12. Mencionar casos prácticos reforzando la hipótesis de la tesis adquiridos
-

en revistas, periódicos, Internet, libros, institutos, empresas e instituciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La idea de abordar el estudio del proceso de evaluación del desempeño en el presente trabajo radica en el interés particular de tener un mayor conocimiento de los Recursos Humanos, ya que es lo más importante dentro de las organizaciones, basándonos en investigaciones, aplicaciones e interpretaciones para tener argumentos al aplicar la evaluación del desempeño. Al evaluar el desempeño se debe de tener conocimientos teóricos que fundamenten este proceso y no caer en errores que de manera empírica se tendrían.

Asimismo, nos interesó conocer la forma de elaboración de una tesis, el desarrollo de la misma nos ha parecido siempre un reto, ya que actualmente en la mayoría de las universidades no sólo en la UNAM, los estudiantes que van a titularse eligen la opción de seminario, diplomado o incluso la opción de promedio, estamos de acuerdo que estos representan una alternativa sencilla y rápida, ya que todos los estudiantes de nivel licenciatura lo que más desean es obtener el título para poder desarrollarse en el campo laboral, pero aun así esto no nos parece un fundamento válido, las opciones antes mencionadas las consideramos fáciles y que no agregan valor a nuestro mapa curricular, ni a nuestra experiencia. La labor de investigación se ha extinguido por muchas razones y creemos que representa una tarea que permite sacar adelante a México contribuyendo a ser competitivos así como a elevar la calidad en productos y servicios, llevar a cabo mejora continua en los procesos y alcanzar el propósito de bienestar material, económico, social y emocional para clientes, proveedores, empleados y directivos.

Asimismo, este trabajo busca presentar un proyecto serio, que no sólo va a permitir titularnos con éxito, si no que la meta de éste se traduzca en una satisfacción plena para nosotras, para nuestro asesor de tesis, y para nuestra familia y así concluir una etapa más de nuestra formación.

De igual manera, este trabajo guarda especial importancia para nosotras porque nos permite profundizar en la materia de los Recursos Humanos en específico en el tema de Evaluación del Desempeño, ya que esto agrega un valor profesional, e intelectual. Por lo que creemos que a la Evaluación del Desempeño no se le debería restar importancia, debido a ésta muchas organizaciones han podido sobrevivir de las trampas de la industria, la cual es cada vez más competitiva, por medio de mejora de procesos, renovación constante, bechmarking e incluso reingenierías, y muchas de ellas a pesar de haber estado en tabloides que ocasionaron muy mala imagen, se han podido levantar y estar actualmente a nivel de varias transnacionales.

En nuestra corta experiencia laboral hemos comprobado que la Evaluación del Desempeño no se le toma la importancia debida, desaprovechando que influye en la conducta del personal; asimismo, su tratamiento es demasiado rígido en los libros y olvidadas en las organizaciones; entre otras razones estos son los motivos de nuestro interés por abordar su estudio.

Cabe mencionar que el Recurso Humano es un elemento esencial y el más importante en la actualidad ya que gracias a éste se pueden alcanzar las metas y objetivos deseados, o por el contrario se puede ir a la quiebra una empresa o perder credibilidad.

El interés como tema de tesis será para ahondar y profundizar en aspectos no tratados en clases; asimismo la evaluación del desempeño también es atractiva por que se renueva constantemente y es una de las herramientas que nos permitirá confirmar o desmentir la hipótesis de la investigación “Se llevará a cabo de forma correcta la Evaluación del Desempeño las Organizaciones Mexicanas”

En el siguiente y último apartado del presente capítulo describimos la situación que guardan los trabajos de tesis que incorporan como tema central de estudio: La Evaluación del Desempeño.

Sin duda esta tarea representó un valioso ejercicio que nos permitió identificar los avances en los que se encuentra la investigación documental y de campo en el área de Evaluación, esfuerzo realizado en nuestra máxima casa de estudios.

1.4 RELACIÓN DE TESIS EXISTENTES SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se han revisado las tesis existentes que hablan de la Evaluación del Desempeño, las cuales son solamente nueve, como se ilustra en el siguiente recuadro:

No. TESIS	AUTOR	TITULO DE LA TESIS
1	Vergara Méndez, María De Los Ángeles	Modelo propuesto para la evaluación del desempeño de delegados administrativos y su aplicación en una dependencia gubernamental. México 2002.
2	Gómez Figueroa Adelina	Evaluación del desempeño laboral y los factores que inciden en este: características personales y aspectos laborales: el caso del personal de enfermería, un hospital general, 2001.

3	Hernández Martínez Teresita	Propuesta de evaluación del desempeño del docente del departamento de ciencias administrativas de la facultad de estudios superiores cuautitlán, México 2000.
4	Navarro Maldonado Omar	Evaluación del sistema información periódica S para el mejor desempeño de la administración pública Local 2001.
5	Téllez Bastida Leopoldo	El comportamiento del personal docente ante un sistema de evaluación del desempeño en la Esime Azcapotzalco 2001.
6	Alemán Fernández Ana María Esperanza	Sistema de evaluación del desempeño 1987.
7	Rodríguez Salas Claudia Margarita	Modelo propuesto del sistema de evaluación del desempeño México, 1998.
8	Gómez Rivas Ignacio	La medición de la productividad como técnica de evaluación del desempeño en el trabajo de oficina, 1995.

9	Cervantes López Alma Lilia	Propuesta de evaluación del desempeño del personal docente (asesores) de la división del sistema de SUA de la UNAM, 1993.
---	-------------------------------	---

1.4.1 PRIMERA TESIS

La tesis de María de los Ángeles Vergara Méndez, para obtener el grado de Maestra en Administración, titulada “Modelo Propuesto para la Evaluación Del Desempeño de Delegados Administrativos y su aplicación en una Dependencia Gubernamental” plantea un caso práctico en el cual ella buscó diseñar un modelo para la evaluación del desempeño de delegados administrativos que apoyan a los magistrados Locales de forma desconcentrada y también diseñar el proceso correcto para su implantación.

Su mayor importancia era proporcionar un apoyo administrativo a la función de Impartición de Justicia.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos:

En el primero aborda la Evaluación del Desempeño y su marco conceptual, en esto se vincula con nuestra tesis. Definió la evaluación del desempeño, sus propósitos, sus dimensiones, métodos y técnicas utilizadas, así como los problemas y soluciones que se presentan en el proceso y aplicación de la evaluación del desempeño.

El segundo capítulo es un marco referencial denominado “La Función Administrativa Desconcentrada y la Evaluación del Desempeño del Sector Público”, en el cual describió la forma de organización desconcentrada en el sector público y la conceptualización que se tiene en la administración pública de la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo “La Dependencia Gubernamental y los Delegados Administrativos” describió el trabajo de los delegados administrativos y su entorno referido a la desconcentración en la dependencia gubernamental, así como la importancia que su desempeño tiene para la función sustantiva de la misma.

En el cuarto y último capítulo es la Metodología en la cual expuso el planteamiento del problema en donde básicamente se hace referencia a la falta de evaluación del desempeño para los delegados administrativos, la mala implementación del servicio civil de carrera, la poca relevancia de los delegados administrativos y los problemas que ellos presentan. Así como los efectos del problema, y los objetivos del caso práctico que son:

1. Diseñar un modelo para la evaluación del desempeño de delegados administrativos.
2. Diseñar el proceso de implantación del modelo propuesto para la evaluación del desempeño de delegados administrativos.
3. Establecer la metodología para el desarrollo del modelo.

1.4.2 SEGUNDA TESIS

Es la Tesis de Adelina Gómez Figueroa, para obtener el título Licenciado en Administración, la cual abordó el tema “Evaluación del Desempeño Laboral y los factores que inciden en este: Características personales y aspectos laborales: El caso del personal de enfermería en un hospital”

Esta tesis tuvo como objetivo evaluar el desempeño laboral del personal de Enfermería del Hospital General de Naucalpan y correlacionar los factores que incidían en dicho desempeño, como las características personales (edad, estado civil, número de hijos y escolaridad), así mismo los aspectos laborales (antigüedad laboral, experiencia laboral, categoría, servicio de adscripción y jornada de trabajo), razón por la cual se realizaron diversas hipótesis estadísticas que se ven afectadas por diversas variables dependientes e

independientes.

Esta tesis está integrada por cinco capítulos:

En el primer capítulo presentó un marco teórico conceptual relativo a la evaluación del desempeño laboral, donde se abordan aspectos relativos a la concepción, a partir de diversos autores, sus antecedentes, objetivos, etc. Asimismo, se presentan algunos sistemas, métodos y técnicas empleadas para evaluar el desempeño así como los errores más frecuentes en que se incurre al evaluar el desempeño laboral.

En el capítulo dos mostró un marco referencial del desempeño laboral en las instituciones del sector salud, como sus antecedentes y forma de evaluación del personal.

El capítulo tres hace referencia a la metodología de la investigación que se usó en esta tesis para evaluar el desempeño laboral y en donde los puntos a evaluar fueron obtenidos por entrevistas a especialistas de la materia. El planteamiento del problema, parte de la necesidad de evaluar al personal de enfermería del hospital y de diseñar la metodología de evaluación y posteriormente determinar. ¿Cuáles son las variables que inciden en el desempeño laboral de este personal en el primer semestre de 1997?

Los objetivos de la investigación fueron:

- * Determinar los factores.
 - * Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño laboral del personal de enfermería válido y confiable.
 - * Evaluar el desempeño laboral y presentar propuestas y recomendaciones para efectuar la evaluación del desempeño laboral del personal de enfermería para un hospital general.
-

El capítulo cuatro hace referencia a los resultados que arrojó la investigación del desempeño laboral del personal de enfermería de un hospital general, los antecedentes, características y estructura organizacional del hospital en que fue evaluado el desempeño laboral de dicho personal.

En el capítulo cinco presentó los resultados de la investigación efectuada, específicamente las características personales del personal de enfermería evaluado.

Finalmente los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan a discusión, sacando conclusiones y recomendaciones para las instituciones de salud y para la realización de futuras investigaciones en el ámbito de la evaluación del desempeño laboral.

1.4.3 TERCERA TESIS

La Tesis de L.A. Teresita Hernández Martínez llamada “Propuesta de evaluación del desempeño del docente del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán”, tiene como objetivo que las personas que estudian las ciencias económico-administrativas contribuyan a resolver problemas específicos que en lo cotidiano enfrentan las micro y pequeñas empresas, incluyendo a los micro y/o pequeños empresarios, los cuales son la mayoría de los hombres y mujeres dedicados a los negocios en nuestro país.

Por la naturaleza, especificidad y propósito del trabajo el marco teórico fue configurado a la luz de teorías administrativas tradicionales de comportamiento organizacional surgidas – sobre todo – en los Estados Unidos hace varias décadas, por tanto, no se consideran aportaciones recientes a las ciencias y tecnologías del conocimiento que tiene como componentes la inteligencia artificial, la lingüística, la epistemología, la psicología cognitiva y las neurociencias que en opinión del chileno Francisco J. Varela, biólogo egresado

de la Universidad de Harvard han dado lugar a un nuevo continente de conocimiento. Dicha tesis se encuentra muy incompleta en cuanto a los puntos a investigar; ya que no contiene un objetivo general del estudio, tampoco contiene una importancia del tema, asimismo no existe una justificación del estudio.

En cuanto a la estructura temática del estudio hizo falta investigar más temas; ya que el tema principal a desarrollar es la evaluación del desempeño y es un punto que se toca muy poco debido a que su desarrollo es muy pobre. La tesis va enfocada a la forma como se desempeñan los empresarios y trabajadores mexicanos en la micro, pequeña y mediana empresa.

1.4.4 CUARTA TESIS

La Tesis de Omar Navarro Maldonado, el cual obtuvo el grado de Contador Público, denominada “Evaluación del Sistema de Información Periódica (SIP) para el mejor desempeño de la Administración Pública Local”, se da a conocer una visión muy general del Sistema de Información Periódica (SIP), gracias a éste las Contralorías Internas informan a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo las acciones emprendidas para el mejoramiento de la Administración Pública Local, por medio del desarrollo de actividades con oportunidad, calidad y racionalidad, basando la tesis en una nueva cultura de servicio orientada hacia la satisfacción de las demandas de la población. Su objetivo general fue analizar y detectar los puntos débiles del Sistema de Información Periódica (SIP)

Lo anterior se logró mediante la presentación de cuatro capítulos, en los que se contemplan aspectos como evolución, marco jurídico, organización, modernización, visión y objetivos, asimismo la aportación de este trabajo es detectar y analizar los puntos frágiles de este sistema para poder realizar un manejo más eficiente del sistema, sin embargo, esto no fue posible porque no se colocó el sistema bajo un análisis estricto que permitiera identificar tanto sus debilidades como sus fortalezas.

1.4.5 QUINTA TESIS

La Tesis de Leopoldo Téllez Bastida, el cual obtuvo el grado de Maestro en Administración, titulada : “El comportamiento del personal docente ante un sistema de evaluación del desempeño en la ESIME Azcapotzalco, 2001”, la tesis muestra la actitud de los profesores de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. (ESIME) Unidad Profesional Azcapotzalco con respecto al reglamento de promoción docente. Este reglamento otorga un incremento de salario en función del desempeño del profesor. Los resultados indican un rechazo de los profesores a dicho reglamento.

En el capítulo uno maneja antecedentes sobre el reglamento de las condiciones interiores de trabajo del personal académico del Instituto Politécnico Nacional.

En el capítulo dos se maneja antecedentes sobre el reglamento de promoción docente del personal académico del Instituto Politécnico Nacional (por medio del cual se otorga al personal académico del IPN un medio para alcanzar la igualdad en cuanto a percepciones salariales).

1.4.6 SEXTA TESIS

La sexta Tesis localizada pertenece a Ana María Esperanza Alemán Fernández, titulada “Sistema de Evaluación del Desempeño”. Es importante resaltar que esta tesis aparece en el Registro de la Biblioteca Central, pero al solicitarla para llevar a cabo el análisis, se indicó que no existía documento físico alguno al respecto, por lo tanto no se pudo estudiar.

1.4.7 SÉPTIMA TESIS

La Tesis de Claudia Margarita Rodríguez Salas, con la que obtuvo el grado de Licenciado en Administración, se denominó “Modelo propuesto del sistema de

evaluación del desempeño”

Esta tesis apunta que algunos de los principales objetivos de la administración consiste en la capacidad de controlar todos los elementos que interactúan en una institución para alcanzar sus objetivos.

El trabajo partió de la revisión de las teorías administrativas que dieron un marco de referencia al estudio, desde los conceptos más generales de la administración, se involucró mucho en temas de Control como procesos básicos y tipos del mismo, para luego incursionar en la Administración de Recursos Humanos hasta lo relacionado específicamente con la evaluación del desempeño y sus métodos. Esta tesis se enfocó más hacia el área administrativa.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño la consideró dentro del Sistema Integral de Personal, haciendo referencia a cada subsistema del mismo, y manejó los tipos de Evaluación del Desempeño.

Habla de los distintos tipos de evaluadores y describe como llevan a cabo cada uno la evaluación del desempeño.

Posteriormente se habla de la investigación de campo que comprende su estructuración e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos a través de un estudio de tipo cualitativo que muestra claramente la problemática a la que se han enfrentado en esta materia.

La importancia del tema es que muchas veces las personas no actúan en el trabajo de la manera en que deben hacerlo, lo cual provoca que no se alcancen los objetivos planteados o que otras personas intervengan para cubrir las deficiencias o carencias del desempeño de quienes no hicieron lo que debían hacer.

Los logros o fracasos que alcanza una Institución deben ser vistos

invariablemente como la suma de los esfuerzos de todos los que en ella participan, por tanto, al evaluar los resultados de una Institución no se puede pasar de largo la actuación específica de las personas que los hicieron posible.

Esta tesis no abarcó todo lo que trata la Evaluación del Desempeño a detalle, los métodos de los cuales habla y los tipos ya perdieron vigencia; también es importante tomar en cuenta que esta tesis se elaboró en 1998, por lo tanto no contempla el método de 360 grados, ni el Balanced ScoreCard, por lo que dicha investigación ya no satisface un estudio general de la Evaluación del Desempeño.

1.4.8 OCTAVA TESIS

La Tesis de Ignacio Gómez Ruiz, para obtener el grado de Licenciado en Administración, con el nombre de “La medición de la productividad como técnica de evaluación del desempeño en el trabajo de oficina” relata en la Introducción sobre los cambios trascendentales en el mundo. En cuanto a México un cambio fundamental para el desarrollo de dicho país lo representa la educación, ya que es un elemento para el avance de las sociedades modernas. Hace un comentario de la UNAM el cual indica que se encuentra en un proceso de reestructuración académica buscando estar acorde con los cambios no sólo nacionales sino mundiales.

Esta tesis es un resultado de colaboración entre la UNAM y el Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la FCA, El vínculo consistió en llegar a Implantar un Sistema de evaluación para los asesores que laboran en la División de Educación Continua. En este sistema los alumnos podrán describir el comportamiento de sus asesores a lo largo de un semestre, mediante un cuestionario proporcionado por autoridades de la División, así se propone contribuir a mejorar la calidad académica.

Dentro del capítulo tres de la investigación surgió un giro hacia la evaluación, dando un enfoque administrativo, proporcionando información básica para

establecer métodos de evaluación al personal docente de la División SUA.

1.4.9 NOVENA TESIS

La novena y última tesis auscultada perteneciente a Alma Lilia Cervantes López, que presentó para obtener el grado de Licenciada en Administración, se tituló “Propuesta de evaluación del desempeño del personal docente (asesores) de la División del Sistema de Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la UNAM 1993.”

Su autora comenta que las organizaciones deben estar interesadas en cuidar la relación entre los recursos que invierten y los resultados que obtienen, la pregunta Central del trabajo fue: ¿Cómo se puede medir el rendimiento de un empleado? Al respecto se menciona que lo más importante es contar con los medios para planear y promover el mejoramiento del desempeño, pero es necesario elaborar primero, un sistema de medición que permita calificar los resultados. Sólo propone respuestas a las preguntas básicas de un sistema de medición en el trabajo de oficina.

Expone los resultados a partir de tres actividades:

- 1) Proponer los elementos que debe contener el concepto de rendimiento en el trabajo de oficina.
- 2) Opinar acerca de sí el rendimiento en el trabajo de oficina es medible de acuerdo a las diversas metodologías.
- 3) Proponer un procedimiento para evaluar relaciones de producto/ insumo encaminadas a medir el rendimiento en el trabajo de oficina y aplicar dicha medición como técnica de evaluación del desempeño.

Por último maneja antecedentes sobre el reglamento de promoción docente del personal académico del Instituto Politécnico Nacional, (por medio del cual se otorga al personal académico del IPN un medio para alcanzar la igualdad en cuanto a percepciones salariales.)

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La mayoría de los autores coinciden en que la evaluación del desempeño es un método, proceso o sistema de información a través del cual se puede evaluar, analizar e interpretar al elemento más importante dentro de la organización el cual es el Recurso Humano, para que éste obtenga una percepción adecuada de su desempeño y mejore u optimice su desarrollo individual, grupal y de la organización; la Evaluación del Desempeño se efectúa a través de distintos métodos que se reforman día con día a través de la aplicación para lograr tanto el desarrollo del personal como el desarrollo, los cuales variarán su aplicación dependiendo el nivel de la organización de la organización.

2.2 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Jaime A. Grados, Beutelspacher y Castro Antonio, en su libro Calificación de Méritos (Evaluación de la conducta laboral), comentan que los antecedentes de la evaluación del desempeño se remontan desde la aparición del hombre, pero más de forma ocasional que sistemática. Uno de los primeros en incursionar en esta área fue Robert Owen, quien en los inicios del Siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter los cuales puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un block y en él, los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas de colores, en la que

cada color significaba un nivel de rendimiento y el block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822- 1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

Además comenta que la evaluación del desempeño permaneció estancada durante varios años, hasta inicios del siglo XX cuando la psicología se adentraba hacía los problemas de las industrias. Así fue como Winslow Taylor que era un ingeniero que trabajaba en la empresa Midvale Iron Works, señaló que “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados en la realización de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base en los estudios que Taylor realizó dentro de esta empresa, formó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada.

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
 - b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos
-

más económicos que debían aplicar en su trabajo.

- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Cabe mencionar, que en la actualidad la Evaluación del Desempeño ya se conoce a nivel mundial y que ésta no es la única ventaja de la evaluación del desempeño, sino que también existen diferentes métodos que se aplican a diferentes niveles y los resultados no sólo ayudan a mejorar la producción, si no que ayudan al desempeño y desarrollo del Recurso Humano.

También podemos mencionar que Taylor estaba preocupado por la vida militar sistemática, lo que significa la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más lento posible para producir al nivel mínimo

aceptable. Lo que más le intrigaba era el hecho de que algunos de estos mismos obreros tenían energía suficiente para volver a casa y trabajar en sus cabañas, incluso después de una ardua jornada de 12 horas. Taylor sabía que si lograba encontrar la manera de controlar esta energía durante la jornada laboral, obtendría enormes aumentos en la productividad.

Una de las grandes ideas de Taylor fue que encontró la necesidad de una visión estándar y aceptable de un trabajo justo para un día. En su opinión, la cantidad justa de trabajo no debía depender de los cálculos vagos de los supervisores, sino de un proceso de inspección y observación científico, formal y minucioso. Esta necesidad de evaluar cada puesto en forma científica fue lo que motivó la creación del movimiento de ADMINISTRACION CIENTIFICA. Asimismo la administración científica dio lugar al movimiento de las relaciones humanas, en los días de la depresión de los años treinta, tanto al enfoque de la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores, como a la satisfacción de las necesidades económicas. Durante muchos años los incentivos perdieron popularidad. Hoy en día la importancia que se concede al valor para los accionistas está dando lugar al renacimiento de los planes de incentivos económicos o de remuneración por desempeño.

La competencia intensa y el alto riesgo de los negocios, al parecer, es suelo fértil para que florezcan los planes de remuneración por desempeño.

En la actualidad muchas empresas mexicanas siguen sin tener un sistema de evaluación del desempeño, el cual trae retrasos en el desarrollo tanto de la producción como en el individuo. Para Jaime Grados y et. al. en su libro la “Calificación de Méritos”, se comenta que los principios establecidos por cada una de las empresas en relación con la administración de sueldos, a menudo fijan un estándar de mínimo y máximo para aplicar aumentos que puedan ser concedidos, teniendo como base los méritos logrados por cada evaluado. De esta forma las políticas de sueldo se convierten en una inspección destinada a limitar la proporción de aumento general de sueldos.

Al comparar a los dos autores se puede identificar que es diferente la visión de la evaluación del desempeño no sólo entre países sino entre empresas de una misma región.

2.3 DEFINICIÓN DE TRES AUTORES IMPORTANTES

Según Gary Dessler Evaluación del Desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en la definición del puesto.

Según Jorge A. Aquino et. al. el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requisitos del puesto para el que fuera contratado es empleado para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.

Según Fernando Arias Galicia la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

2.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

2.4.1 ¿POR QUÉ EVALUAMOS EL DESEMPEÑO?

Las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones

en cuanto a los ascensos y los sueldos, ofrecen la posibilidad de que un superior y su subordinado repasen la conducta laboral del mismo y esto a su vez permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que se hayan descubierto en la evaluación.

La evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que se han exhibido por lo tanto las evaluaciones ayudan a administrar y a mejorar el desempeño de la organización.

2.5 OBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación del desempeño consiste en proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables.

El fin de la evaluación del desempeño representa la mejora del desempeño del personal y la Toma de Decisiones.

2.5.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Generales)

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
-

2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

2.6 UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño tiene relación directa con muchas otras funciones de Recursos Humanos como:

- Decisiones de promoción
- Transferencia
- Despido
- Determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de Evaluación y como criterio para validar exámenes de selección.
- Proporcionan también una senda de papel para documentar las acciones de la administración de Recursos Humanos, cuyo resultado pudiera ser una acción legal.

2.7 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber

otras metas. Un problema potencial de la ED, y una causa posible de insatisfacción es, esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor para determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la ED son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos, como anotamos en seguida:

2.7.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

2.7.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas.

El reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. En el enfoque cuantitativo, a cuantos más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es traer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el desarrollo de la selección. Es increíble la

proporción de los aspirantes que se presentan y los que son admitidos para disputar en el proceso.

El siguiente cuadro muestra tres normas para evaluar el reclutamiento: medidas globales, medidas orientadas hacia el reclutador y medidas orientadas hacia el método utilizado para el reclutamiento.

NORMAS DE EVALUACIÓN GLOBAL.

Número o porcentaje de:

- Puestos cubiertos.
 - Puestos cubiertos en el tiempo normal.
 - Puestos cubiertos a bajo costo (costo por admisión).
 - Puestos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año en la empresa.
 - Puestos cubiertos por personas
-

**NORMAS DE EVALUACIÓN
ORIENTADOS HACIA EL
RECLUTADOR.**

- Número de entrevistas realizadas.
- Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores.
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos.
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño.

**NORMAS DE EVALUACIÓN
ORIENTADOS AL MÉTODO DE
RECLUTAMIENTO.**

- Número de candidatos que se presentaron.
 - Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados.
 - Costos por candidato.
 - Tiempo requerido para generar un candidato.
 - Costo por candidato.
 - Tiempo requerido para generar un candidato.
-

Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario reflexionar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuerte impresión en los candidatos, negativa o positiva. Además, en el reclutamiento, es esencial la cooperación entre línea y staff (los jefes y los asesores.) El consultor de RH y el personal de línea que se encargan de enrolar deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos.

2.7.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Cada Organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El desarrollo de la selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y confiables, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva obtención de personal.

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con esa retroinformación es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.

Muchas organizaciones emplean el cociente de selección (CS) para

medir en términos generales la eficacia del proceso de provisión, cuyo cálculo es el siguiente: a medida que disminuye el CS, aumentan la eficiencia y la selectividad. En general, el CS prueba modificaciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de RH.

A pesar de su costo operacional, crecido en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización:

- A) Adecuación de las personas al puesto y motivación en el trabajo
- B) Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones
- C) Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- D) Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación de personal.
- E) Mayor utilidad y productividad, al aumentar la capacidad de las personas
- F) Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral
- G) Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.

La selección de personas también ofrece resultados importantes para las personas:

- A) Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo
- B) Con esto, favorece el éxito potencial en el puesto
- C) Eleva la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.
- D) Evita pérdidas futuras de sustitución de personas, por fracasar en el puesto

El proceso de provisión de personas no se debe condicionar a normas, directrices, ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad; Debe ser adaptable, ágil, flexible y descentralizado, para que sea participativo; es decir, los gerentes de línea y sus equipos deben involucrarse en el proceso de reclutar y seleccionar personas.

La administración participativa presupone el involucramiento de las personas en el proceso de decisión y, en consecuencia, nada más lógico que los propios equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto de sus futuros miembros y colegas.

2.7.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Una Evaluación del Desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Por ejemplo, si el puesto de Pat Compton requiere habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia de este aspecto, puede necesitar capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa descubre que varios supervisores de primera línea tienen dificultad para disciplinar, pueden requerir de sesiones de capacitación que aborden este problema. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea

pueden desarrollar programas de Capacitación y Desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de Capacitación y Desarrollo es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación. Un representante de Recursos Humanos de una empresa de manufactura lo dijo de esta manera: “estar conscientes de cualquier discrepancia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás, mejora la autoconciencia”. Considera que aumentar la autoconciencia es una clave para lograr el máximo desempeño y por lo tanto, una pieza fundamental para el crecimiento y desarrollo del personal.

2.7.5 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Este punto es de especial importancia ya que permite verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión (materiales, tiempo del instructor pérdida de producción mientras los individuos se están entrenando, y por eso están separados de su puesto), se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado. Las respuestas a las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de entrenamiento:

¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?

¿Se eliminaron las barreras?

¿Disminuyeron los costos de trabajo por unidad?

¿Las personas se tornaron más productivas y felices?

¿La organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

Algunos datos pueden servir como elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento.

Datos concretos:

- Ahorros de costo.
- Mejoramiento de la calidad.
- Ahorro de tiempo.
- Satisfacción de los empleados.

Medidas de resultados:

- Clientes atendidos.
- Tareas completadas.
- Productividad.
- Procesos completados.
- Dinero empleado.

Ejemplos de ahorros de costos:

- Costos variables.
-

- Costos fijos.
- Proyectos de reducción de costos.
- Costos operativos.
- Costos administrativos.

Ejemplos de datos sobre mejoramiento de la calidad:

- Índices de errores y desperdicios.
- Volumen o reproceso.
- Porcentaje de tareas exitosas.
- Variación alrededor de estándares organizacionales preestablecidos.

Posibilidades de ahorro de tiempo:

- Tiempo para completar un proyecto.
- Tiempo de procesamiento.
- Tiempo de supervisión.
- Tiempo de equilibrio (para nuevos empleados).
- Tiempo de entrenamiento.
- Eficiencia.
- Días de tiempo perdido.

2.7.6 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO.

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede llevar a cabo en cuatro niveles:

1.-Evaluación en el nivel organizacional:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados.
- Mejoramiento en la atención al cliente.
- Facilidad de cambios e innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Involucramiento de los gerentes en las prácticas de entrenamiento.

2.-Evaluación en el nivel de recursos humanos:

- Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados.
- Aumento del conocimiento de las personas.
- Cambios de actitudes y comportamientos de las personas.
- Aumento de las competencias de las personas.
- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

3.-Evaluación en el nivel de puestos:

- Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los puestos.
 - Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación.
-

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad.
- Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

4.-Evaluación en el nivel de entrenamiento:

- Consecución de los objetivos de entrenamiento.
- Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento.

2.7.7 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.

La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la Evaluación del Desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

2.7.8 PROGRAMAS DE REMUNERACIÓN

Los resultados de la Evaluación del Desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe de recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los

comportamientos que la empresa recompense, serán los que ella obtendrá. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipo más productivos.

2.7.9 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Los costos y beneficios del programa de Seguridad e Higiene deben ser monitoreados por los especialistas en recursos humanos, gerentes y sobretodo, contar con la participación de todos los empleados.

Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del puesto, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias.

El programa no requiere ser el más costoso, sino que produzca los mejores resultados a la organización y a las personas. Es imprescindible emplear métodos y criterios, como mejoramiento de la productividad, ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, número de días sin accidentes, entrenamiento intensivo de los gerentes y de todos los empleados, reuniones de seguridad, instalaciones médicas y elevada participación de la alta

dirección.

2.7.10 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RH.

El sistema de información de RH representa una inversión en términos de *software*, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la gran cantidad de información que se debe reunir y procesar con relación a los empleados, los especialistas de RH deben evaluar con sumo cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema. La cuestión es saber exactamente lo que se debe mantener en los términos actuales y lo que se debe transferir al sistema. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos de sus sistemas de información sobre RH. Por lo general, las evaluaciones se basan en comentarios informales de los gerentes y empleados recibidos por el staff de RH. Otro método de evaluación consiste en monitorear los niveles de utilización del sistema. Cuanto más se utiliza el sistema, más se aproxima éste a los objetivos de eficiencia. Un tipo de monitoreo del sistema es el registro de la frecuencia de utilización por los usuarios y de la utilidad que éste proporciona.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de RH. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la

disminución de actividades administrativas: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. Aunque es más difícil de implantar, esta medida muestra los beneficios reales del sistema. En realidad, en cuanto a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y las que simplemente automatizan funciones de soporte, como la nómina. Los retornos de las primeras representan el triple de los retornos de las segundas.

**¿Cuáles son las tareas ya
ejecutadas por el empleado?**

**¿Qué tareas podría recibir en el
futuro?**

CAPITULO III

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, muchas de éstas crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal y puesto. Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional.)

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son de escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se examinará cada uno de ellos.

3.1.1. MÉTODO DE ESCALAS GRAFICAS

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el puesto que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del puesto como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da a éste

aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización, en general, va de 5 a 10 factores. La siguiente tabla muestra los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones.

Habilidades / Capacidades/ necesidades / rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones Facilidad de aprendizaje	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones Humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Sociabilidad	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención del cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez en las soluciones Reducción de desperdicios Ausencia de accidentes Mantenimiento de equipo Atención a los plazos Enfoque en los resultados

El método de escalas graficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.

Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. Entre estos extremos existen varias alternativas intermedias.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de

evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación, conforme aparece a continuación.

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del Trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____

Departamento: _____

Enseguida encontrará bloques de frases. Escriba una "X" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo " - " para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Presenta producción elevada				Dificultad para tratar a las personas			
Comportamiento dinámico				Buena iniciativa			
Dificultad con los números				Hacer reclamos			
Es muy sociable				Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo				Potencial de desarrollo			
Es ordenado				Toma decisiones con criterio			
No soporta la presión				Es lento y demorado			
Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo			
Buena presentación personal				Nunca se muestra antipático			
Comete muchos errores				Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias				Buena memoria			
Dificulta para tomar decisiones				Se expresa con dificultad			

3.1.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es uno de los métodos tradicionales más complejos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función staff, en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario (sig. figura) para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____	Puesto: _____
Departamento: _____	

<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?2. El desempeño fue: ¿Mas qué satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?

Evaluación inicial	<ol style="list-style-type: none">3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	<ol style="list-style-type: none">8. ¿Qué tipo de ayuda recibió ?9. ¿Cuáles fueron los resultados?10. Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?

Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado 14. ¿Hubo cambio de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias del empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejora?

Ventajas

El método de la investigación de campo proporciona las ventajas siguientes

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, el plan de carreras y las demás áreas de actuación de la Administración de los Recursos Humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas

El método de investigación de campo tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
 2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los
-

trabajadores subordinados al supervisor.

3.1.4 MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Evaluación de desempeño mediante incidentes críticos.

Ventajas

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
3. Método de fácil montaje y utilización

Desventajas

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño
 2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad
-

Evaluación del Desempeño	
Nombre: _____	
Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Saber tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

3.1.5 LISTAS DE VERIFICACIÓN

Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-list*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.

Evaluación del Desempeño											
Nombre: _____											
Puesto: _____ Departamento: _____											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					

Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

3.1.6 MÉTODO DE COMPARACIONES EN PAREJAS.

Implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo. Si están implicados diez individuos, esto representa 45 comparaciones que multiplican al número de cualidades o características a ser consideradas una tarea de envergadura para el calificador.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

3.1.7 MÉTODO DE RANGOS DE EVALUACIÓN.

Requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor. Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta bastante natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las principales desventajas de este método es la suposición, no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.

3.1.8 MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN.

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Ventajas

Son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacita—

ción y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Desventajas

Son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

3.1.9. MÉTODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Desventaja

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de

administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

3.1.10. MÉTODO DE ESCALAS PREDETERMINADAS DE EVALUACIÓN

Son las evaluaciones en las que los evaluadores se limitan a verificar o a encerrar con un círculo la opción o respuesta más adecuada, permiten la realización de evaluaciones más normalizadas que las evaluaciones escritas o que los incidentes críticos, y le exigen menos tiempo al supervisor. Desgraciadamente, una desventaja es que su uso tan fácil puede ser engañoso, hasta el punto de que los evaluadores pueden completar su tarea sin reflexionar lo suficiente sobre la evaluación. Las evaluaciones basadas en escalas predeterminadas constan de factores de evaluación junto con una escala numérica (por Ej. de 0 a 3), o con una escala de adjetivos descriptivos (por Ej. superior, bueno, por debajo de la media).

Área de Desempeño	0	1	2	3
Sigue procedimientos adecuados para mejorar la calidad de la leche				
Proporciona un entorno adecuado de sala para el ordeño				
Reconoce y registra las vacas en celo o enfermas				
Separa la leche de las vacas recién paridas (calostro)				

Utiliza el tiempo en forma eficiente en el ordeño o limpieza de las vacas				
Adopta precauciones de seguridad con las vacas que dan golpes				
Limpia la sala de ordeño para la siguiente sesión				
3 = superior	1 = inferior			
2 = bueno	0 = no realizado			

3.2 MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.2.1 MÉTODO DE VALUACIÓN EN GRUPO.

Proporciona la manera de que otras personas además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y supervisores que conoce al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato y su superior, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetiva a la evaluación.

Discuten la evaluación que previamente ha sido preparada por el supervisor después de sostener una entrevista con el empleado respecto a los requisitos del puesto. A continuación de la conferencia, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado en la cual comentan cosas tales como los estándares, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo requerida para

mejorar el desempeño de aquél.

Si bien el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación bajo este método, es probable que el hecho de la discusión con el grupo lo estimule para ser más cuidadoso en su evaluación. El *Bell Telephone System*, que usa este método para puestos a nivel gerencial, lo cita como método de discusión coordinada en grupo.

El método de valuación en grupo es particularmente valioso en las organizaciones en donde hay más de una autoridad de línea, como en las líneas de departamentos. En estas tiendas, los gerentes típicamente son responsables ante dos divisiones –una división de compras y una división de operación. Se sugiere que, puesto que la organización moderna no funciona con autoridad y responsabilidad dentro de líneas bien definidas, bien podría incorporar esta realidad en funciones de personal tales como la evaluación del desempeño.

3.2.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPAÑEROS.

La investigación indica que el empleo de este método no necesariamente da como resultado concursos de popularidad y que, si el grupo de compañeros tiene suficiente interacción y es razonablemente estable durante cierto periodo de tiempo, las calificaciones son confiables (consistentes) y concuerdan en forma estrecha con las calificaciones hechas por los supervisores.

Ventaja

Consiste en que éstos pueden ver ciertas conductas que no ven los supervisores. Además, cuando varios individuos parecen estar igualmente calificados para llenar una posición de mando, la organización podría beneficiarse seleccionando al hombre que es considerado por sus compañeros como poseedor del más elevado status de liderato informal.

3.2.3 MÉTODO DE AUTO EVALUACIÓN.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las auto

evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación

de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

3.2.4 MÉTODO DE EVALUACIONES PSICOLÓGICAS.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.

Ventaja

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo.

Desventaja

Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

3.2.5 MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Ventaja

Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Desventaja

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación.

3.2.6 MÉTODO DE 360°.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros,

subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la remuneración dinámica).

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados

dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el

desarrollo del empleado.

Desventajas

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatorio y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

3.2.7 MÉTODO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Ventajas

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.

Los objetivos ayudan también a que el empleado y el supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del primero.

Permite mayor flexibilidad tanto para el supervisor como para el subordinado, para fijar las metas y hacer los cambios necesarios para lograr estas metas. Es posible hacer sentir al individuo una sensación de logro, de adelanto, de progreso, cuando está siendo comparado con sus propios objetivos en vez de con los de sus compañeros.

Desventajas

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3.3 NIVELES A LOS CUALES SE APLICA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.3.1 NIVEL ORGANIZACIONAL.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

3.3.1.1 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser

facilitada.

¿Qué es organizar?

Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.

Agrupamos estas actividades.

A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.

Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

3.3.1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: (dos definiciones)

Strategor (1988) nos dice que es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg (1984) por su parte señala que es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

3.3.1.1.2 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN:

Eficacia

Eficiencia

La organización formal

La organización informal

3.3.1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL

Características

Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizativas.

Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

3.3.1.2 FACTORES QUE DETERMINAN COMO ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL

Tamaño: empresa grande:

+ complejidad

+ burocracia / estructura organizativa más compleja.

+ especialización

Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN.

- Definir la autoridad de cada director.
- Establecer una jerarquía.
- Integrar los objetivos y planes

Se establecen las premisas de la jerarquía.

Definimos las necesidades de información y su flujo.

Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

3.3.2 NIVEL DEPARTAMENTAL

Departamento

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Director general => empresa

Vicepresidente => división

Director => departamento/ diferentes puestos dentro de una empresa

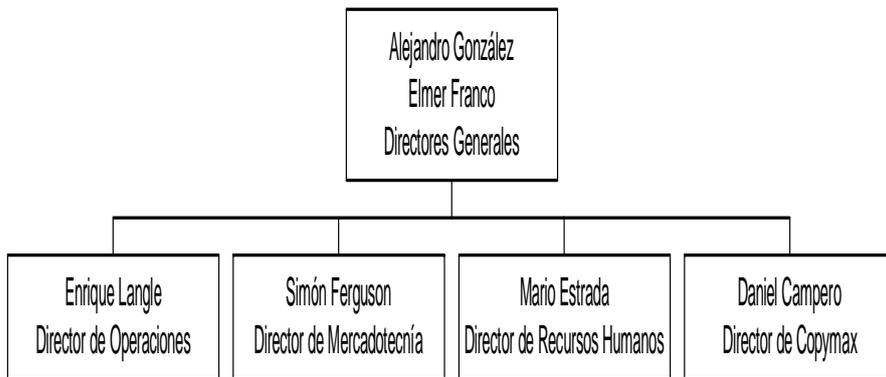
Gerente => sucursal

Jefe => área

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

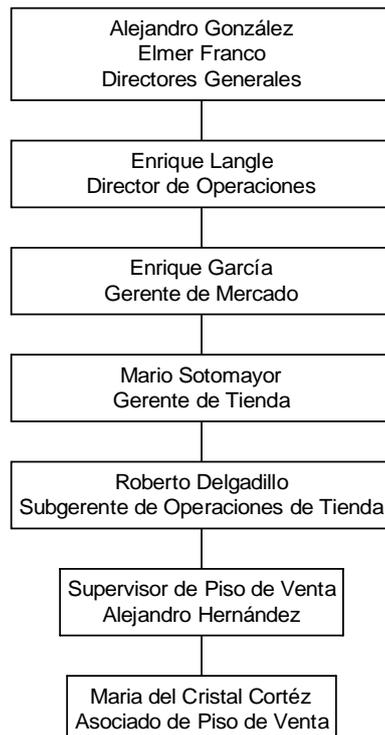
La departamentalización horizontal es aquella que encontramos al mismo nivel jerárquico dentro de las diferentes áreas que integran una organización.

Departamentalización Horizontal



La departamentalización vertical la encontramos de forma directa en una sola área ó en un solo departamento, desde el director, gerente, supervisores y subordinados del supervisor.

Departamentalización Vertical



La combinación de estos tipos de departamentalización nos da como resultado un aumento de la calidad total del trabajo, un mismo enfoque de la dirección de los distintos departamentos para conseguir las metas y objetivos de la organización, y por consecuencia una especialización del trabajo.

3.3.2.1 DEPARTAMENTO MENTALIZACIÓN BÁSICA:

Números

Se agrupan a las personas que han de realizar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso.)

Tiempos

Agrupar las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

Ventajas

Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal.

El proceso de producción puede ser ininterrumpido.

El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.

Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Desventajas

La falta de supervisión en el turno de noche.

Factor fatiga: se altera el comportamiento.

Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.

Elevado coste que supone utilizar varios turnos.

3.3.2.2 DEPARTAMENTO MENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear.

Ventajas

Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.

Se mantiene el poder de las funciones principales. Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.

Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.

Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

Desventajas

Se resta importancia a los resultados globales.

Exagera la especialización.

se reduce la coordinación entre funciones.

Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.

Lenta adaptación a los cambios.

Se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

3.3.2.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR ZONAS GEOGRÁFICAS

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

Ventajas

La responsabilidad se coloca en niveles superiores.

Aprovecha los mercados locales

Mejora la coordinación regional.

Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Desventajas:

Requiere personal de más alto nivel.

Dificulta la centralización de las funciones.

Se dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

3.3.2.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS

Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

Ventajas

Localiza la acción sobre el producto.

Facilita la especialización por producto.

Mejora la coordinación de las funciones.

Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.

Proporciona formación para los futuros directores.

Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.

Aumenta la diversificación de la empresa.

Desventajas

Requiere más empleados de alta dirección.

Dificulta la centralización de las funciones económicas.

Problemas de control para la dirección general.

NOTA: Se recomienda en circunstancias ambientales inestables, aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

3.3.2.5 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

Ventajas

Estimula la especialización.

El cliente tiene la impresión de ser el único.
Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

Desventajas

Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
Requiere un staff muy especializado.
Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

NOTA: Está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

3.3.2.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA AL MERCADO

Ventajas e inconvenientes: igual que en la departamentalización por productos y por clientes.

3.3.2.7 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS

Se está realizando un proyecto para poder producir un nuevo producto. Se utiliza para facilitar el control presupuestario.

3.3.2.8 DEPARTAMENTALIZACIÓN MULTIDIVISIONAL

Consiste en mezclar los criterios vistos anteriormente.

3.3.2.9 DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa sólo la departamentalización por proyectos por que puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o por que la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.

Ventajas

Se orienta hacia los resultados finales.

Mantiene la identificación profesional.

Desventajas

Conflictos de autoridad entre los dos departamentos.

No se cumple el principio de unidad de mando.

Se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.

Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

3.4 BALANCED SCORE CARD

Dentro de los Nuevos Modelos de la Evaluación del Desempeño, se encuentra el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.

Para comentar este tema, se eligió el libro Titulado Cuadro de Mando Integral, de Robert. S. Kaplan y David Norton de la Editorial Gestión 2000.

En el primer capítulo, los autores hacen referencia a la Medición y gestión en la era de la información, en este comentan la importancia de la competencia en la era de la información y de cómo ésta tuvo su mayor transformación, desde la era industrial o bien desde 1850 hasta 1975.

Durante ésta época surgió un choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico. Esto dio paso a una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral contiene diferentes indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una

historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de administración, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Cabe mencionar que los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de esa unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de administración decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de administración. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de administración: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de administración alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Una siguiente interrogante que presentan los autores es ¿por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas,

que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Kaplan y Norton definen a los indicadores financieros, como la existencia de registros contables de transacciones financieras que registra una organización, también comentan que los orígenes de estos datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales.

Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspirada y los eslóganes no son suficientes.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El CMI retiene **la perspectiva financiera**, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente

mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Continuando con las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral, se encuentran los directivos, los cuales identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

En la **perspectiva del proceso interno**, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, **la formación o aprendizaje y el crecimiento**, identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los mejores Cuadro de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar parte de una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Las relaciones de causa-efecto que se dan dentro de una Organización, dan pie a la definición de una estrategia, la cual debe de ser definida dentro de un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –como los tiempos de los ciclos de las tasas y de los defectos-, sin medidas de los

resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera.

El cuadro de Mando Integral ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros. Por último, deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando con los objetivos financieros. El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanar de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un cuadro de Mando Integral en una UEN, se convierte en la base de cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada. En lugar de ello, los objetivos y medidas del cuadro de Mando pueden terminar siendo un promedio o una mezcla de varias

estrategias distintas.

El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Pueden acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio: empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el Cuadro de Mando Integral le proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante periodos subsiguientes.

3.4.1 LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el Cuadro de Mando, y segundo, han de utilizarlo.

Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de administración, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando.

3.4.2 LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

La construcción de un cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:

1. Crecimiento.
2. Sostenimiento.
3. Cosecha.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas –en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios- manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales.

Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el *cash flow*. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

El desarrollo de un cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director

financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

3.4.3 LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

Una administración financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la administración y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. En general, la administración del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

3.4.4 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de

cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Se ha descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos Cuadros de Mandos Integrales, se han referido a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación –diferenciadores– de los resultados del cliente. Responden a la pregunta: ¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

Esta clase de indicador proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.

3.4.5 LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES.

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dominantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de los clientes.

3.4.6 EL INCREMENTO DE CLIENTES.

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

3.4.7 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que está

haciendo la empresa.

Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa a extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

Las empresas, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes seleccionados sean preactivos y les proporcionen feedback sobre la actuación.

3.4.8 LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente –cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables.

Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios.

En estos casos, la rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso feedback sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se han construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios.
- La relación con los clientes.
- Imagen y prestigio.

3.4.9 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.

3.4.10 LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

3.4.11 IMAGEN Y PRESTIGIO.

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

3.4.12 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfagan a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

3.4.13 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y

aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados – satisfacción, productividad y retención- proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Candor de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

3.4.14 LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA

Los cuadros de mando integrales deben de ser algo más que una variedad de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. El cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de los resultados, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores

de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores del resultado, sin los inductores de la actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma ñeque han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a unas acciones infraóptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán los programas locales de mejora. Que no pueden aportar valor a corto ni alargo plazo a la unidad de negocio. Los mejores cuadros de mando integral contarán tan bien la historia de la estrategia que esta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

3.4.15 ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

Los cuadros de mando exigen una estrategia explícita de nivel corporativo que articula la teoría de la forma en que la corporación añade valor a sus unidades de negocio estratégicos. Este valor añadido corporativo puede surgir de varias fuentes, incluyendo temas comunes que impregnan todas las unidades de negocio, servicios comparativos compartidos e interacciones y transacciones explícitas entre las unidades de negocio, que crean unas ventajas competitivas únicas en segmentos de mercado. Estos temas y sinergias deberían ser explícitamente identificados, comunicados con un cuadro de mando corporativo y vinculado a los cuadros de mando de las unidades de negocio.

Un cuadro de Mando Integral puede proporcionar además un enfoque sustancial, motivación y responsabilidad en organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro.

En estas organizaciones, el cuadro de mando proporciona la razón principal de su existencia y comunicar a los votantes o partidario externos y a los empleados internos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos.

3.4.16 CONSEGUIR ALCANZAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: DE ARRIBA ABAJO

La formulación de un Cuadro de Mando Integral que vincule la misión y la estrategia de una unidad de negocio con indicadores y objetivos explícitos es sólo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión. El cuadro de mando integral debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente los empleados, los directivos y el Consejo de Administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable con la estrategia.

El conocimiento y alineación entre estos integrantes facilitará el establecimiento de un objetivo local, feedback y responsabilidad ante el camino estratégico de la UEN.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación. Si estos vínculos han de ser explícitos, basados en formulas predeterminadas o aplicados de una forma crítica, utilizando la visibilidad y observabilidad intensificadas obtenidas de la formulación, diálogo y revisión de los objetivos e indicadores del cuadro de mando, es muy probable que varíen de empresa en empresa. En los años futuros, no hay duda de que se continuará acumulando más conocimiento sobre los beneficios de los coste de las vinculaciones explícitas.

La mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientadas al cliente y a la tecnología, se dan cuenta de que no pueden determinar y comunicar todas las acciones locales necesarias para poner en práctica una estrategia de éxito.

El Cuadro de Mando Integral permite una alineación de arriba abajo. El desarrollo del cuadro demando debería empezar por el equipo ejecutivo. Para

obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave.

Cuando todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así la estrategia de todos se podrá alinear con los procesos necesarios de transformación.

Las grandes organizaciones utilizan varios mecanismos interrelacionados para traducir la estrategia y el Cuadro de Mando Integral en objetivos e indicadores locales que influirán en las prioridades del personal y del equipo.

Se utilizan tres mecanismos bien diferenciados:

1. Programas de comunicación y formación
2. Programas de establecimiento de objetivos
3. Vinculación del sistema de incentivos

La alineación estratégica de una unidad de negocio debe tener lugar en múltiples direcciones. La necesidad obvia es conseguir la alineación en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados. Este proceso, al que con frecuencia se denomina cascada, es el más complicado a causa de las grandes cifras y el volumen de logística involucrados. Con frecuencia se pasa por alto la necesidad de una alineación en sentido ascendente hasta llegar al consejo y a los accionistas.

3.4.17 PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación a los empleados de la visión y estrategia de una organización debe considerarse como una campaña de marketing interno. Los objetivos de una campaña de esta clase son idénticos a los de las campañas tradicionales de marketing: crear concienciación y promover conductas. La comunicación del Cuadro de Mando Integral debería

incrementar la comprensión de cada individuo sobre la estrategia de la organización y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos.

Una ejecutiva describió el programa de formación de su organización como: una campaña para ganarse los corazones y las mentes de nuestra gente.

El programa de comunicación y de formación de la organización no sólo debe ser muy exhaustivo, sino también periódico. Pueden utilizarse muchos mecanismos de comunicación para el lanzamiento del programa del Cuadro de Mando Integral: notificaciones realizadas por los ejecutivos, videos, reuniones, folletos y boletines. Estas notificaciones o avisos iniciales deben ser seguidos de forma continua, informando de los indicadores y resultados del cuadro de mando en tabloneros de anuncios, boletines, material del grupo y redes electrónicas.

Es un grave error tratar al Cuadro de Mando Integral como un acontecimiento que solo se efectúa una vez.

Las redes electrónicas, como Lotus Notes, proporcionan oportunidades adicionales para que las organizaciones comuniquen y obtengan compromiso con los objetivos del Cuadro de Mando Integral. La presentación del texto puede ser realizada con videoclips sobre los clientes, procesos internos y empleados, así como grabaciones en audio del director general explicando los motivos de que se haya elegido un objetivo en particular y las razones principales de los indicadores seleccionados para cada objetivo.

Todo lo antes mencionado son las herramientas de un programa de formación / comunicación. El diseño de un programa de este tipo debería empezar por responder a varias preguntas fundamentales:

¿Cuáles son los objetivos de la estrategia de comunicación?

¿Cuáles son las audiencias seleccionadas?

¿Cuál es el mensaje clave para cada audiencia?

¿Cuál es el medio apropiado para cada audiencia?

¿Cuál es el marco temporal para cada fase de la estrategia de comunicación?

3.4.18 LA COMUNICACIÓN CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y LOS ACCIONISTAS EXTERNOS

Cuando la comunicación primaria entre la alta dirección de la corporación y su consejo consisten en indicadores financieros a corto plazo, no es sorprendente que las reuniones se enfoquen más a los resultados operativos a corto plazo que a la visión estratégica a largo plazo.

Las preocupaciones de las empresas reacias a desvelar información más allá del límite exigido por las autoridades reguladoras, son las siguientes:

1. Los ejecutivos están preocupados, porque cualquier cosa más allá de una revelación mínima pueda beneficiar a la competencia más que a los accionistas, especialmente si el CMI es una clara articulación de la estrategia de la unidad de negocio y de la corporación.
2. La preocupación reside en la responsabilidad, especialmente en el litigioso entorno actual.
3. Procede de la apatía de gran parte de la comunidad inversora hacia la información no financiera, especialmente cuando esa información comunica, de forma explícita objetivos a largo plazo.

Las mejores políticas de informes financieros se derivarán finalmente de las mejores políticas de informes internos.

Skandia es una empresa sueca y maneja un suplemento del informe anual de 1994 titulado “La visualización del capital intelectual en Skandia”, este suplemento presenta un navegante de los negocios para ocho de las principales líneas de negocios, esta es una posición de líder-piloto, al desvelar de forma voluntaria los objetivos e indicadores del cuadro de mando de su

unidad de negocio a la comunidad financiera, esto lo hace como estrategia de información y confiando en atraer accionistas que deseen invertir para obtener resultados a largo plazo.

3.4.19 LA VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LOS OBJETIVOS PERSONALES Y DEL EQUIPO

Un objetivo de entrega puntual para la perspectiva del cliente de la unidad de negocio puede traducirse en un objetivo para reducir tiempos de montaje en una máquina que provoca atascos o para una transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. Los esfuerzos locales de mejora se alinean con los factores generales de éxito de la organización.

Desgraciadamente, los indicadores no financieros, como la satisfacción al cliente y la disponibilidad de sistemas de información, son más difíciles de descomponer en unos elementos menos globales.

El CMI puede hacer aquí una contribución única, ya que está basado en un “modelo de actuación” que identifica los inductores de la estrategia al más alto nivel. La estructura del cuadro de mando integral de relaciones vinculadas de causa-efecto puede ser utilizada para guiar la selección de los indicadores y objetivos de nivel más bajo que serán consistentes con la estrategia de alto nivel.

El cuadro de mando en cascada y el pase en cascada de los objetivos de la división a objetivos específicos del equipo son un ejemplo de un enfoque que compromete a los mandos intermedios y les permite utilizar sus conocimientos locales y específicos para hacer que los elementos clave de la estrategia de su unidad de negocio.

3.4.20 LA VINCULACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

Para que el cuadro de mando cree el cambio cultural, la compensación

incentivadora debe estar conectada a la consecución de los objetivos del cuadro de mando. El tema no es “si”, sino cuándo y cómo debe realizarse la conexión.

Una empresa sacó el cálculo de las primas para la alta dirección a partir de las metas anuales de rendimientos del capital para los empleados; el 50% de las primas se basa ahora en la consecución de metas de valor añadido económico durante un período de tres años, y el 50% restante se basa en la formulación y consecución de los indicadores del cuadro de mando en las tres perspectivas no financieras.

Otra forma de ligar estos elementos es: Ligar el 60% de la prima para los ejecutivos con la actuación financiera. En lugar de deponer de una sola cifra para este componente, se desarrolló una media ponderada entre cinco indicadores financieros: el margen de explotación y la rentabilidad de las inversiones, ambos medidos en comparación con benchmarks competitivos; la reducción de los costos en relación al presupuesto y el crecimiento tanto en el mercado existente como en los nuevos. Fundamentó el 40% restante de la prima en indicadores sacados de las perspectivas del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento, incluyendo un indicador clave sobre la comunidad y la responsabilidad medioambiental.

El unir los incentivos con los indicadores del cuadro de mando es atractivo, pero tiene ciertos riesgos. Las desventajas se presentan cuando los indicadores iniciales del cuadro de mando no son sustitutos perfectos de los objetivos estratégicos, y cuando las acciones que mejoran los resultados medidos a corto plazo puede que sean inconsistentes con la consecución de los objetivos a largo plazo.

Los ejecutivos, a medida que traducen la estrategia en indicadores y formulan hipótesis con respecto a los vínculos entre éstos, puede que en un principio no tengan confianza en haber elegido los indicadores correctos. Es posible que se resistan a exponer los indicadores iniciales en los esfuerzos realizados por

ejecutivos altamente motivados.

Una segunda preocupación surge del mecanismo tradicional de manejo de múltiples objetivos en una función de compensación.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

Si estos vínculos han de ser explícitos, basados en fórmulas predeterminadas o aplicados de una forma crítica, utilizando la visibilidad y observabilidad intensificadas obtenidas de la formulación, diálogo y revisión de los objetivos e indicadores del cuadro de mando, es muy probable que varíen de empresa en empresa. En los años futuros, no hay duda de que se continuará acumulando más conocimiento sobre los beneficios y los costes de las vinculaciones explícitas.

3.4.21 METAS, ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INICIATIVAS Y PRESUPUESTOS

Aquí se describen los procesos de planificación, establecimiento de metas, alineación de la asignación de recursos y las iniciativas estratégicas, y los presupuestos, son críticos, si hay que traducir unos ambiciosos y grandiosos objetivos estratégicos en acciones y realidades.

Los directivos deberían utilizar sus Cuadros de Mando Integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.

Son necesarios cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo:

1. Establecer las metas
2. Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas
3. Identificar las iniciativas críticas entre negocios
4. Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos

Al establecer unas metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes hacia la consecución de las mismas y especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella.

Para que la Evaluación el Desempeño se realice completamente según el Balance Score Card es necesario que se añadan unos elementos finales necesarios para tener un completo sistema de gestión estratégica, estos elementos son el proceso de feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones emergentes.

Las organizaciones necesitan la capacidad de la formación de doble bucle, la que se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual. A veces deben imaginar nuevas estrategias para capitalizar nuevas oportunidades, o para contrarrestar nuevas amenazas que no fueron previstas cuando se articuló el plan estratégico inicial.

Con frecuencia las ideas para aprovechar nuevas oportunidades proceden de los directivos que se encuentran en el nivel más bajo de la organización. Mintzberg y Simons identifican aspectos clave de esta visión emergente o más nueva de la estrategia:

- Las estrategias son incrementables y emergen con el tiempo
- Las estrategias deseadas pueden ser sustituidas
- La formulación y la implantación de la estrategia están entrelazadas
- Las ideas estratégicas pueden surgir en cualquier lugar de la organización
- Una estrategia es un proceso

Lo que llamamos aprendizaje estratégico es el aspecto más innovador del Cuadro de Mando Integral. El aprendizaje estratégico es muy válido para aquellos que aprenden la forma de utilizar el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica.

El Feedback estratégico.- según Kaplan y Norton, debe ser diseñado con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar las hipótesis de una estrategia de unidad de negocio.

Las relaciones de causa-efecto encarnadas en un CMI permiten a los ejecutivos establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados.

El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida que toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos, y con frecuencia nebulosos, en unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en acciones dirigidas a conseguir los objetivos de la organización.

Un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

1. Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.
-

2. Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas.
3. Un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.

El énfasis sobre la construcción de relaciones de causa-efecto en el cuadro de mando introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite que individuos de varias partes de la organización comprendan la forma en que encajan las piezas y la forma en que su papel influye en el de otros. Facilita la definición de inductores de la actuación e iniciativas relacionadas que no sólo miden el cambio, sino que además lo apadrinan.

El cuadro de mando debería ser desarrollado por un equipo de gestión y utilizado por el mismo equipo para monitorizar la actuación.

3.4.22 LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El último paso para llevar acabo el Cuadro de Mando Integral es la implantación, en general, las organizaciones pueden alcanzar estos objetivos deseados con el desarrollo de un CMI inicial. Pero el desarrollo del cuadro de mando, y especialmente el proceso entre la alta dirección para definir los objetivos, indicadores y metas para el cuadro de mando, revela por último una oportunidad de utilizar el CMI de una manera mucho más exhaustiva y generalizada de lo que se había pensado.

El CMI puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, ya que alinea y apoya los procesos clave, incluyendo:

- Clarificar y actualizar la estrategia
 - Comunicar la estrategia a toda la organización
-

- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Además, al integrar el CMI en el calendario, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo, y permanecer centrado en ella.

Lo que se empezó como una búsqueda de la mejora de los sistemas de medición de la actuación ha evolucionado a un enfoque que ayuda a los ejecutivos a solucionar su problema quizá más central: la forma de implantar la estrategia, especialmente una que exige un cambio radical.

El proceso de desarrollo de un buen Cuadro de Mando Integral proporciona a la organización, casi siempre por primera vez, una imagen clara del futuro y del camino que conduce a él. Además de mostrar y desarrollar el camino de la organización hacia su visión, el proceso de desarrollo ha obtenido la energía y el compromiso de todo el equipo de alta dirección. Una vez que se han dado este consenso de gestión y esta clarificación respecto a la imagen de la organización futura, se ha creado el entusiasmo y el impulso.

Cuando las organizaciones realizan la transición crítica desde la visión a la acción, experimentan la verdadera excitación y consiguen el valor real de haber desarrollado un CMI. El desarrollo inicial de un cuadro de mando debería conducir siempre a una serie de procesos en marcha que, en última instancia, movilizan y cambian la dirección de la organización. Cada proceso implica la vinculación del CMI para lograr algún aspecto de una conducta estratégica equilibrada y a largo plazo.

3.5 ERRORES Y SESGO DEL EVALUADOR

El error del evaluador es un error en la valoración del rendimiento que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación. Uno de los errores más destacados es el error de halo, la tendencia a calificar de la misma forma distintas dimensiones. Suponga que está comprando una nevera. Si está muy interesado en una característica especial, digamos la versatilidad para ordenar las bandejas, cometería un error de halo si permitiera que la versatilidad de las bandejas de un determinado modelo influya sobre sus calificaciones de las demás características (apariencia, eficiencia energética, etc.) Análogamente, los evaluadores cometen errores de halo cuando miden el rendimiento y permiten que la calificación que dan a una dimensión del rendimiento influya sobre las calificaciones que conceden a las demás dimensiones. A pesar de las angélicas connotaciones del término, el error de halo puede provocar tanto calificaciones uniformemente negativas como positivas.

Existen al menos dos causas en el error de halo:

1. Un supervisor puede hacer un juicio general sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio.
2. Un supervisor puede hacer que todas las calificaciones sean coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor.

Recogiendo el ejemplo del programador informático que utilizábamos antes: Si Vanessa califica a Aldo mal en todas las dimensiones del rendimiento (calidad de los programas escritos, cantidad de programas y eficacia en las relaciones personales), incluso si su rendimiento en cuanto a cantidad y calidad es elevado, habrá cometido un error de halo.

Otro tipo de error del evaluador es el error de restricción de la escala, que se produce cuando el directivo restringe todas sus calificaciones a una pequeña parte de la escala de calificación. Un supervisor que restringe la escala tiende a calificar de la misma manera todos los trabajadores. Existen tres formas de

restricción de la escala:

1. Errores de indulgencia, o restricción de la escala a la parte superior de la misma
2. Errores de tendencia central, o utilización en exclusiva de los puntos intermedios de la escala
3. Errores de severidad, o utilización exclusivamente de la parte inferior de la escala.

¿Cómo puede saber hasta que punto son precisas estas calificaciones?

¿Cómo puede saber qué tipo de error se está cometiendo, si es que se está cometiendo, que desfigura las calificaciones?

La actual investigación indica que los errores en la calificación pueden representar bastante bien los valores reales del rendimiento del evaluado (la posibilidad de evaluación correcta presentada anteriormente), de tal manera que los errores del evaluador no son buenos indicadores de la falta de precisión de calificación. La toma de medidas para evitar errores del evaluador en la calificación, o la formación de los evaluadores para evitar sus errores, puede no mejorar la precisión de las calificaciones, por lo que no constituye prácticas recomendadas.

El sesgo personal también puede provocar errores en la evaluación. Consciente, o inconscientemente, un supervisor puede calificar sistemáticamente a ciertos trabajadores por debajo o por encima de los demás, en función de su raza, origen nacional, sexo, edad u otros factores. El sesgo consciente es extremadamente difícil de suprimir, sino imposible. El sesgo inconsciente puede superarse cuando se plantea al evaluador. Por ejemplo, un supervisor puede haber estado evaluando muy bien, inconscientemente, a los empleados que acudieron a su mentor. Sin embargo, cuando se le indicó este sesgo, lo corrigió.

Los sesgos flagrantes, sistemáticamente negativos, deberían ser reconocidos y

corregidos dentro de la organización. El sesgo negativo se convirtió en un problema en la agencia estadounidense de lucha contra la droga, a principios de la década de los ochenta, cuando una demanda legal, estableció que los agentes afroamericanos eran calificados sistemáticamente por debajo de los agentes blancos y, por tanto, tenían menos posibilidades de recibir promociones y de elegir sus asignaciones laborales. La DEA no logró dar a los supervisores instrucciones por escrito para la evaluación del rendimiento de los agentes y casi todos los supervisores que realizaban evaluaciones eran blancos.

El problema del error y el sesgo en las calificaciones tiene, obviamente, algo más que un interés meramente académico. Una gran dificultad a la hora de medir el rendimiento es garantizar que las calificaciones de los distintos evaluadores sean comparables. Las comparaciones hacen referencia al grado en que las calificaciones del rendimiento, otorgadas por los diversos supervisores de una organización, son parecidas. En esencia, la cuestión de las comparaciones se ocupa de saber si los supervisores utilizan, o no, las mismas varas de medida. Lo que un supervisor considera como rendimiento excepcional puede ser considerado por otro como rendimiento medio.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

PROPUESTA 1

Hacemos un Análisis de la evaluación del desempeño en las organizaciones de nuestro país, de acuerdo con los datos obtenidos de la revisión de Contratos Colectivos de Trabajo en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Tomando en consideración los diferentes puntos que el proyecto de depuración de los contratos colectivos de trabajo considera para revisar dichos contratos.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA PROPUESTA 1

Dichos Contratos se analizarán con el único objeto de encontrar alguna Cláusula donde nos hable de la forma en que se lleva a cabo Evaluación del Desempeño, o que se refieran a puntos que tengan que ver con el Tema Productividad.

TIPO DE INVESTIGACIÓN DE LA PROPUESTA 1

Investigación de Campo en la Junta de Conciliación y Arbitraje

PROPUESTA 2

Hacemos un Análisis de la Evaluación del Desempeño y como esta ligada a la Productividad.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA PROPUESTA 2

¿Cómo manejar la Productividad en los diferentes Sectores?
¿Cómo se cumple el factor Productividad?

TIPO DE INVESTIGACIÓN DE LA PROPUESTA 2

Hacer una Investigación de Campo

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 2

Nos encargamos de hacer una Evaluación del Desempeño, supervisando empleados, funciones, lugar físico, atención, horarios, higiene del lugar, instalaciones, servicio en general.

Los lugares donde se llevará a cabo esta prueba serán:

Sanborns

Sushi Itto

La Buena Tierra

Arrachera House

China Town

Burger King

Pizza Hut

Kentucky Fried Chicken

Taco Inn

Vips

Mc Donalds

Se realiza dicho estudio a través de los siguientes pasos:

A) EVALUACION INICIAL

Para el presente estudio se llevará a cabo una Investigación de Campo aplicando una Evaluación al Sector Terciario o mejor conocido como el Sector Servicios, específicamente el Giro de Comida, se evaluará el desempeño de algunos lugares de comida del Distrito Local, con la finalidad de encontrar los valores esperados con los que la gente trabaja, mismos que se registrarán en un diagnóstico del desempeño no del empleado en particular si no como negocio, llegando así a la conclusión de si la propuesta arroja información

viable y medible para ejercer una Evaluación del Desempeño correcta. Este estudio se llevo a cabo gracias a una Planeación previa y un Plan de seguimiento para obtener los resultados esperados.

Una vez realizada la Evaluación se procede al Análisis Complementario

B) Análisis Complementario

Se llevara a cabo un Muestra “Selección de una porción representativa de un sector”

Se manejará una Muestra “Aleatoria”

Se manejará un rango para medir los valores arrojados de la investigación, el cual será el siguiente:

a-10	EXCELENTE
b-9	MUY BUENO
c-8	BUENO
d-7	REGULAR
e-6	DEFICIENTE
f-5	MUY DEFICIENTE
g-4	COMPLETAMENTE DEFICIENTE

Manejando así:



Manejando un 95% Nivel de Confianza

Manejando un 5% de Margen de Error

Manejando un 5% de Zona de Rechazo

Se visitaron un total de 15 Negocios dedicados al Giro de Comida, los cuales fueron.

1. Sanborns
2. Vips
3. La Buena Tierra
4. Arrachera House
5. Sanborns
6. China Town
7. Sanborns
8. Burger King
9. Mc Donalds
10. Dominos Pizza
11. Taco Inn
12. Mc Donalds
13. Pizza Hut
14. Vips
15. Sushi Itto

Nota: Los lugares se visitaron en el orden en el cual se muestra.

El presente estudio tendrá Divisiones Generales, las cuales serán:

- I. Administración
- II. Personal
- III. Servicios
- IV. Alimentos
- V. Lugar
- VI. Instalaciones

Mismas que a su vez tendrán partidas:

DIVISIÓN GENERAL	PARTIDAS
ADMINISTRACIÓN	DIVISIÓN DE FUNCIONES
	SUPERVISIÓN
	DIRECCIÓN DE RECURSOS
	CONTROL

PERSONAL	HIGIENE
	UNIFORME
	TRATO
	VOCABULARIO
	EXPRESIONES FACIALES
SERVICIOS	ATENCIÓN
	TIEMPO PARA PASAR A MESA
	TIEMPO PARA TOMAR LA ORDEN
	TIEMPO PARA ENTREGAR LA ORDEN COMPLETA
	TIEMPO PARA DAR SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN
	TIEMPO PARA DAR LA CUENTA
ALIMENTOS	COMIDA
	BEBIDAS
	HIGIENE
	PRESENTACIÓN
LUGAR	ACOGEDOR
	DESPRECIABLE
	TAMAÑO
ILUMINACIÓN Y DECORACIÓN	ÁREA TELEFÓNICA
	ÁREA DE EVACUACIÓN O SALIDAS DE EMERGENCIA
	EXTINTORES
	ÁREA DE FUMAR O NO FUMAR AISLADAS
	ILUMINACIÓN NATURAL
	ILUMINACIÓN ARTIFICIAL
	DECORACIÓN DE INTERIORES
	LIMPIEZA DE BAÑOS

CAPITULO V

RECOPIACIÓN Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN

PROPUESTA 1

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Dulce Ma. López Luna
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	5894
FECHA DEL CONTRATO:	10-abr-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Smart Networks, SEA. de C.V.
DOMICILIO:	Av. Cuauhtémoc No. 1338, 405-B, colonia Santa Cruz Atoyac, C.P. 03310, México, D.F.
GIRO:	Compra Venta de Equipos de Telefonía
REPRESENTANTE:	Lic. Mario Alejandro López Martínez
No. DE TRABAJADORES:	50
INCREMENTO AL SALARIO:	4%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta de Reparto de Utilidades
SINDICATO:	Sindicato Nacional Presidente Adolfo López Mateos de Trabajadores y Empleados del Comercio en General y Escuelas Particulares, Similares y Conexos de la República Mexicana, y Smart Networks, S.A. de C.V.

DOMICILIO:	Pestalozzi, no. 809 Col. Narvarte, C.P. 03020, México, D.F.
REPRESENTANTE:	Roberto Mendoza León
CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Cláusula 9a:	Todos los trabajadores al servicio del patrón que perciban salario por día o por destajo al laborar tiempo corrido disfrutarán de media hora, el Patrón la considerará como tiempo efectivo trabajando y por lo tanto los trabajadores percibirán el salario correspondiente.
Cláusula 11a:	La calidad e intensidad del trabajo serán las que corresponden al esfuerzo máximo que verifique cada uno de los trabajadores sin mengua de sus facultades físicas o mentales, la calidad del trabajo es la que corresponda al oficio y categoría a que este dedicado a uno de los trabajadores al servicio del patrón, procurando los trabajadores darle la mejor presentación posible al trabajo que se les encomiende.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Dulce Ma. López Luna
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	1273
FECHA DEL CONTRATO:	30-ene-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Suspensión y Dirección S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Dr. Lucio No. 211, colonia Doctores, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06720, en México, D.F.
GIRO:	Compra Venta y Distribución, Importación, Exportación de toda clase de refacciones automotrices para autos y camiones en general.
REPRESENTANTE:	José Salvador Quezada
No. DE TRABAJADORES:	50
INCREMENTO AL SALARIO:	5%
COMISIONES:	No tiene
SINDICATO:	Frente Progresista de Empleados, Agentes y Trabajadores del Comercio de la República Mexicana y Suspensión y Dirección S.A de C.V.
DOMICILIO:	No viene la información
REPRESENTANTE:	Otilio Mendoza Morales

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cláusula 5a:	Durante las Jornadas Ordinarias y Extraordinarias a que se refieren los artículos precedentes, el personal esta obligado a desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados. El incumplimiento de esta disposición se considerara como falta de probidad del trabajador y se sancionara de acuerdo con la ley.
Cláusula10a:	Los trabajadores que presten sus servicios en un lugar fijo de la empresa y cuyas actividades no requieran que permanezcan de pie, harán uso de las sillas a asientos que la empresa proporcione, absteniéndose de utilizarlos cuando ello perjudique el desempeño normal de sus labores o la buena marcha del centro de trabajo, el patrón debe mantener un número suficiente de asientos o sillas a disposición de las madres trabajadoras como lo estipula el artículo 172 de la ley federal del trabajo. Asimismo la empresa seguirá con lo estipulado en los artículos 166, 167, 170 y 171 de la Ley Federal del Trabajo, dichos artículos serán aplicados por su misma naturaleza únicamente al personal femenino de dicho centro de trabajo.
Cláusula18a:	La empresa otorgara a todos sus trabajadores las siguientes prestaciones: A) Premio de Puntualidad, B) Premio de Asistencia, C) Despensa

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Dulce Ma. López Luna
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	8170
FECHA DEL CONTRATO:	24-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Informes México, S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Chilpancingo, no. 133, Desp. 6, Col. Roma Sur.
GIRO:	Información
REPRESENTANTE:	No viene la información
No. DE TRABAJADORES:	10
INCREMENTO AL SALARIO:	4%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta de Reparto de Utilidades
	Comisión Mixta de Cuadro de Antigüedades
	Comisión Mixta para la Formulación del Reglamento Interior de Trabajo
	Comisión Mixta de Cuadro de Vacaciones
SINDICATO:	Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados del Comercio en general, Prestación de Servicios, Almacenaje, Similares y Conexos de la República Mexicana e Informes México, S.A de C.V
DOMICILIO:	3er piso del edificio Número 22, de la Av. Álvaro Obregón, Col. Roma, C.P. 06700, México, D.F.
REPRESENTANTE:	Juan Manuel Aceves Amescua

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capítulo 5: Intensidad y Calidad del Trabajo.	Cláusula18a: Los trabajadores están obligados a realizar las labores para las que fueron contratados y deberán desarrollar su trabajo de acuerdo con la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y costumbre de conformidad con las normas, instrucciones y actividades establecidas por la EMPRESA.
	Cláusula19a: La EMPRESA está de acuerdo en elaborar conjuntamente con el SINDICATO el escalafón de categorías de los trabajadores, tomando en cuenta la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y antigüedad en el desempeño de su trabajo.
Capítulo 6: De los Riesgos en general y Comisiones Mixtas	Cláusula 23a: La EMPRESA y el SINDICATO se comprometen a integrar en un plazo no mayor de noventa días, las Comisiones Mixtas.
Capítulo 7:	Cláusula 27a: La EMPRESA se obliga a capacitar y adiestrar a sus trabajadores a quienes se les impartirá la capacitación o adiestramiento, estarán obligados a asistir puntualmente a los cursos, así como a cumplir los programas respectivos y presentar los exámenes de evaluación, conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Dulce Ma. López Luna
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	7163
FECHA DEL CONTRATO:	04-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Constructora Cobardes, S.A. de C.V. (OXXO)
DOMICILIO:	Independencia No. 40, Colonia Centro Del. Cuauhtémoc, C.P. 06070, México, D.F.
GIRO:	Remodelación de Local Comercial
REPRESENTANTE:	Jorge Iván Botero Ruiz
No. DE TRABAJADORES:	10
INCREMENTO AL SALARIO:	No tiene la información
COMISIONES:	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta de Reparto de Utilidades
SINDICATO:	De Trabajadores, Constructores, de Servicios, Obras Hidroelectromecánicas, Montaje Industrial y Transporte Similares de la República Mexicana y Constructora Cobormex, S.A de C.V.
DOMICILIO:	
REPRESENTANTE:	Manuel Ojeda Moreno

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cláusula 10a:	La intensidad y calidad de trabajo serán las necesidades para dar un rendimiento efectivo, mismos que dependerán de los utensilios de trabajo que serán proporcionados por el Patrón.
Cláusula 12a:	El patrón se obliga a dar cumplimiento a lo estipulado en la fracción XXV del artículo 143 de la Ley a fomentar las actividades culturales y recreativas de la familia trabajadora, a fin de desarrollar la personalidad y mejorar la capacidad profesional del trabajador, debiendo en estos casos asesorarse del Sindicato y del CONACURT.
Cláusula 21a:	Comisiones Mixtas
Cláusula 9a:	El Patrón podrá previo acuerdo con el Sindicato, establecer salarios a destajo los cuales no podrán ser menores de un promedio diario de salario mínimo.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Dulce Ma. López Luna
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	5866
FECHA DEL CONTRATO:	10-abr-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Trasinmex, S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Av. Sn Jeronimo, No. 424, piso 1, Col. Jardines del Pedregal, Del. Álvaro Obregón, C.P. 01900, México, D.F.
GIRO:	Prestación de servicios de intermediación mercantil y comercial, de bienes y servicios mediante el suministro, contratación, capacitación, colocación de personal de todo tipo, ya sea administrativos, técnicos o comerciales, para todo tipo de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, asesoría. servicios, servicios administrativos, contables, técnicos de mercadotecnia, la comercialización, compra, venta, importación, exportación, arrendamiento, subarrendamiento, adquisición de equipo, materiales, materia prima, maquinaria, etc.
REPRESENTANTE:	Antonio Carlos Colombo
No. DE TRABAJADORES:	15
INCREMENTO AL SALARIO:	5%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta para determinar el Reparto de Utilidades

	Comisión Mixta para Formulación del Cuadro General de Antigüedades y Calendario de Vacaciones.
	Comisión Mixta para la Formulación del Reglamento Interior de Trabajo, Art. 424I
SINDICATO:	Nacional de Trabajadores y Empleados del comercio en general, prestación de servicios, almacenaje, símiles y conexos de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Av. Álvaro Obregón No. 22, primer piso, Col. Roma, Del Cuauhtemoc, C.P. 06700, México, D.F.
REPRESENTANTE:	Juan Manuel Aceves Amezcua

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capítulo 3:	Cláusula 9a: La EMPRESA reconoce al SINDICATO su derecho para aplicar las medidas disciplinarias a que se hagan acreedores sus asociados y a ejecutarlas inmediatamente que reciba la comunicación escrita de éste.
Capítulo 5:	Cláusula 15a: La EMPRESA está de acuerdo en elaborar conjuntamente con el Sindicato, el escalafón de categorías de los trabajadores, tomando en cuenta su capacidad, eficiencia, intensidad, calidad, antigüedad en el desempeño de su trabajo.
Capítulo 9:	Cláusula 25a: La EMPRESA se compromete a dar cumplimiento a lo establecido en el Título III, Capítulo VIII

Capítulo 11: Comisiones Mixtas	Cláusula 31a:La EMPRESA y el SINDICATO convienen en integrar las siguientes comisiones: Mixta de Capacitación y Adiestramiento (Art. 153-1), Mixta de Seguridad e Higiene (Art. 509), Mixta para determinar la Participación de Utilidades (Art. 125), Mixta para formulación del cuadro general de antigüedades, y calendario de vacaciones (Art. 258), Mixta para formulación del Reglamento Interior de Trabajo (Art. 424-1.
-----------------------------------	---

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Diana Cordero Contreras
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	7450
FECHA DEL CONTRATO:	12-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Constructora Mexicana del Ferrocarril Suburbano S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Prolongación Uxmal No. 988, Col. Santa Cruz Atajio, Del. Benito Juárez, C.P. 03310.
GIRO:	Construcción, Diseño, Elaboración, Mantenimiento y Reparación de toda Clase de Obras, Inmuebles, así como la prestación de toda clase de servicios, de asesoría y consultoría para la Industria de la Construcción entre otros.
REPRESENTANTE:	Lic, Fernando David Stavillo
No. DE TRABAJADORES:	10
INCREMENTO AL SALARIO:	3%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Reglamento Interno de la Empresa
	Comisión Mixta de Productividad y Calidad
SINDICATO:	Nacional de Trabajadores de la Edificación, Fabricación, Distribución y Acarreos de materiales para la Construcción de Similares y Conexos de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Zaragoza No. 77, Col. Guerrero, C.P. 06300.
REPRESENTANTE:	Anastacio González López y Margarita Muñoz Ortega

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capítulo 9	Cláusula 19a: La Comisión Mixta de Productividad y Calidad, estará integrada por igual número de representantes en la empresa y trabajadores quienes elaborarán en un plazo no mayor de 90 días contados a partir de la fecha de la firma del presente contrato, un programa de calidad y productividad señalando las responsabilidades por parte de la empresa y los trabajadores; seguimiento y evaluación de las acciones y proyectos, así como del grado del cumplimiento de las metas de productividad y calidad.
	Cláusula 20a: La Comisión Mixta elaborará un reglamento interno que especifique su forma de operación periodicidad de reuniones, elaboración de convenios, informes, actas y toma de decisiones.
	Cláusula 21a: Se entiende como Bono

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Diana Cordero Contreras
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	8458
FECHA DEL CONTRATO:	26-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Comercializadora el Palacio de Hierro, S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Durango No. 250, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06700
GIRO:	Comercializadora de Artículos Varios
REPRESENTANTE:	Lic. José Luis Ortiz Hernández
No. DE TRABAJADORES:	No tiene la información
INCREMENTO AL SALARIO:	5%
COMISIONES:	No tiene
SINDICATO:	Sindicato Nacional Presidente "Adolfo López Mateos" de trabajadores y empleados de comercio en general y escuelas particulares, similares y conexos de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Cozumel No. 63 Despacho 104, Col. Roma C.P. 06700
REPRESENTANTE:	Roberto Mendoza León y Juan López Bazan

**CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<p>Capítulo 8: Derechos de Escalafón y Capacitación de Trabajadores</p>	<p>Cláusula 25a: Los trabajadores se obligan a asistir y cumplir los programas, cursos, sesiones de grupo y actividades que forman parte del proceso de Capacitación y Adiestramiento como presentar los exámenes de Evaluación de Conocimientos y Aptitudes que les sean requeridas y atender las indicaciones de las personas que impartan la Capacitación y Adiestramiento.</p>
<p>Capítulo 5: Intensidad y Calidad del Trabajo.</p>	<p>Cláusula 27a: El trabajador promovido tendrá 30 días para demostrar su competencia en las labores del puesto al que aspire, de no hacerlo se regresará a su puesto de origen y se designará al que siga. Para que puedan ocupar la vacante debe de mostrar su competencia en la forma y término que quedan puntados.</p>

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Marcela García Bernal
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	6633
FECHA DEL CONTRATO:	26-abr-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Sistema de Crédito Automotriz S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Adolfo Prieto No. 623, Segundo piso, Col. Del Valle, Del. Benito Juárez, C.P. 03100.
GIRO:	Administración de Giro de toda clase de vehículos automotores por el sistema de sorteo.
REPRESENTANTE:	Lic. Francisco Javier Alonso Sendino
No. DE TRABAJADORES:	50
INCREMENTO AL SALARIO:	4%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta de Reparto de Utilidades
	Comisión Mixta para la Formulación General del Cuadro de Utilidades, Art. 158 y Calendario de Vacaciones.
	Comisión Mixta para la Formulación del Reglamento Interior de Trabajo, Art. 424I
SINDICATO:	Nacional de Trabajadores del a Industria Automotriz, Similares y Conexos de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Av. Álvaro Obregón, No. 22, primer piso, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06700.
REPRESENTANTE:	Francisco Joaquín del Olmo Velásquez

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capítulo 4: De la Jornada de Trabajo	Cláusula12a: Los trabajadores tienen la obligación de presentarse a sus labores con puntualidad. Los horarios que regulen su entrada o salida, serán determinados en el reglamento interior de trabajo. Asimismo, se establece como premio de puntualidad el pago de un día de salario mensual al personal que durante un mes asista en forma puntual a sus labores.
Capítulo 5: Intensidad y Calidad del Trabajo.	Cláusula14a: Los trabajadores están obligados a realizar las labores para las que fueron contratados y deberán desarrollar su trabajo de acuerdo con la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y costumbre de conformidad, con las normas, instrucciones y actividades establecidas con la EMPRESA.
	Cláusula 15a: La EMPRESA está de acuerdo en elaborar conjuntamente con el SINDICATO, el escalafón de categorías de los trabajadores, tomando en cuenta la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y antigüedad en el desempeño de su trabajo.

Capítulo 11: Comisiones Mixtas	<p>Cláusula 31a: La EMPRESA y el Sindicato convienen en Integrar las Sigüientes Comisiones A) Mixta de Capacitación y Adiestramiento (Art. 153-I) B) Mixta de Seguridad e Higiene (Art. 509), C) Mixta para determinar la Participación de Utilidades (Art. 125) D) Mixta para la Formulación del Cuadro General de Utilidades (Art. 158) y Calendario de Vacaciones, E) Mixta para la Formulación del Reglamento Interior de Trabajo (Art. 424).</p> <p>Dichas Comisiones deberán integrarse con igual Número de Representantes de la EMPRESA y trabajadores, y tendrán las funciones que señalan las disposiciones generales invocadas en cada caso.</p>
Capítulo 14: Varios	<p>Cláusula 36a: La EMPRESA se compromete con sus trabajadores a llevar la caja de Ahorros, sin estipendio alguno para los mismos, rigiéndose por los estatutos respectivos.</p>
	<p>Cláusula 37a: La EMPRESA concederá permiso sin goce de sueldo, que no podrá exceder de tres días en un año, sin que sean consecutivos, a los trabajadores para el efecto de que estos arreglen los asuntos de carácter personal.</p> <p>Para ello los trabajadores están obligados a solicitar el permiso por escrito con una anticipación de 48 horas, debiendo exponer con claridad los motivos o causas que le impidan asistir a sus labores, entregando dicho documento al Departamento de Administración de Personal con un mínimo de 24 horas posteriores a sus autorización. Sin la autorización previa, toda falta será tomada como injustificada.</p>

	Cláusula 40a: En caso de que algún trabajador le ocurriera el fallecimiento de algún familiar en línea directa como: Padres, esposa e hijos, la empresa aportara la cantidad de \$2,500.00 (Dos mil quinientos pesos 00/ 100 M.N.), previa comprobación del fallecimiento.
	Cláusula 41a: La EMPRESA se compromete a otorgar a todo su personal en el mes de Diciembre un pavo, para Navidad

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Marcela García Bernal
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	8113
FECHA DEL CONTRATO:	23-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Stampalo, S.A. de C.V.
DOMICILIO:	5 de Febrero No. 1104, entre calles de Eugenia y Palermo, Col. Amércias Unidas, Delegación Benito Juárez, C.p. 03610.
GIRO:	Compra venta, distribución, importación, exportación, comercialización de todo tipo de papel, vinilos adhesivos, así como sus artículos y derivados para las artes gráficas.
REPRESENTANTE:	C. Juan Ricardo Jacques Dávila
No. DE TRABAJADORES:	14
INCREMENTO AL SALARIO:	No tiene la información
COMISIONES:	No tiene
SINDICATO:	De Empleados de Casas Comerciales, oficinas particulares, conexos y similares de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Dolores 16-107, Col. Centro

REPRESENTANTE: Froylan Cordova Sánchez

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cláusula13a:	La EMPRESA se obliga a conceder a sus empleados los siguientes permisos con goce de salario: A) Hasta dos días en caso de fallecimiento de los padres, mujer o hijos del trabajador y en caso de matrimonio del trabajador. Los trabajadores deberán dar aviso a la EMPRESA cuando ocurra cualquiera de los acontecimientos mencionados, y justificará su ausencia al regresar al Trabajo, con los comprantes respectivos de cada caso. El trabajador disfrutará de tres días de permiso cuando de a luz su mujer. B) Hasta tres días al año a cuenta del periodo de vacaciones para atender asuntos personales, entendiéndose que estos permisos se otorgaran solamente en el caso de que no se perjudique el servicio; estos permisos deberán ser solicitados y otorgados por escrito.
Cláusula17a:	El salario de los empleados se integra con los pagos que reciba en efectivo, gratificaciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Cláusula18a:	<p>La empresa cubrirá a sus trabajadores los salarios que les corresponden, el último día hábil quincenal y a los que realicen labores materiales, el último día hábil de cada semana en el lugar de adscripción de acuerdo con el tabulador que como anexo No. 1 forma parte integrante de este contrato.</p> <p>Respecto a los trabajadores que reciben ingresos a base de comisión, en la fijación y determinación de las comisiones, premios, incentivos, etc, se ha considerado incluido la parte proporcional del día de descanso semanal.</p>
Cláusula26a:	<p>De conformidad con lo dispuesto por el capítulo 3 Bis del título VI de la Ley Federal de Trabajo, la empresa proporcionará Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores sindicalizados, con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, prepararlos para ocupar una vacante, o algún puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar sus aptitudes y habilidades en el trabajo.</p>

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Marcela García Bernal
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	2464
FECHA DEL CONTRATO:	17-feb-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Transportes Escolares y de Turismo García S.A de C.V.
DOMICILIO:	Minas No. 21 Colonia Arvide, Del. Álvaro Obregón, Código Postal 01280
GIRO:	Explotación en general de servicios de transportación de personas a colegios, de personal para industrias, transportación a toda clase de interés turístico, transportación de personas a Congresos y Convenciones.
REPRESENTANTE:	C. Juan Manuel García Hidalgo
No. DE TRABAJADORES:	71
INCREMENTO AL SALARIO:	No tiene la información
COMISIONES:	Comisión Mixta de Productividad
	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
	Comisión Mixta de Reparto de Utilidades
	Comisión Mixta de Cuadro de Antigüedades
	Comisión Mixta de Reglamento Interior de Trabajo
	Comisión Mixta de Cuadro de Vacaciones
SINDICATO:	De Obreros y Empleados de Transportes, Comunicaciones, y Similares de la República Mexicana.

DOMICILIO:	Tercer piso del edificio marcado con el número 22, de la Avenida Álvaro Obregón, Col. Roma, C.P. 06700.
REPRESENTANTE:	Joaquín Humberto del Olmo Limón.

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Capítulo 5: Intensidad y Calidad del Trabajo	Cláusula 18a: Los trabajadores están obligados a realizar las labores para las que fueron contratados y deberán desarrollar su trabajo de acuerdo con la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y costumbre de conformidad, con las normas, instrucciones y actividades establecida con la EMPRESA.
	Cláusula 19a: La EMPRESA está de acuerdo en elaborar conjuntamente con el SINDICATO, el escalafón de categorías de los trabajadores, tomando en cuenta la capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y antigüedad en el desempeño de su trabajo.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Marcela García Bernal
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	7478
FECHA DEL CONTRATO:	12-may-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Construcción, Mantenimiento, y Supervisión, S.A. de C.V. (COMASU)
DOMICILIO:	Av. Prolongación Melchor Ocampo S/N, col. Pedregal de San Francisco Coyoacán, C.P. 04320.
GIRO:	Construcción del Ampliación de sus Actuales oficinas, las cuales se llevarán a cabo en las Instalaciones de su Organización.
REPRESENTANTE :	Ing. Julián Orozco Mariel
No. DE TRABAJADORES:	10
INCREMENTO AL SALARIO:	No tiene la información
COMISIONES:	Ninguna
SINDICATO:	De Trabajadores de la Construcción, Excavación, Similares y Conexos de la República Mexicana
DOMICILIO:	Privada de Vallarta No. 17, Segundo Piso, Col. Revolución, C.P. 06030.
REPRESENTANTE :	Raymundo Botello Figueroa

CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cláusula 9a:	El patrón pondrá previo acuerdo con el sindicato a establecer salarios a destajo, los cuales no podrán ser menor a un promedio diario del salario mínimo.
--------------	---

Cláusula 12a:	La intensidad y calidad del trabajo que desempeñen los trabajadores, se desarrollará de acuerdo con la ley, la moral, la costumbre, y la buena fé, siempre y cuando los trabajadores no sufran físicamente un desgaste mayor a lo que puedan desarrollar a sus trabajadores.
Cláusula 18a:	El patrón tiene la obligación de proporcionar a sus trabajadores, Capacitación y Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planos y programas formulados de común acuerdo por el Patrón y el Sindicato o sus Trabajadores aprobados por la SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, de acuerdo con los artículos 132 Fracción 15, 153-A, al 153-X, y 391 en sus Fracciones VII, VIII, IX y X de la Ley Federal del Trabajo.

INVESTIGACIÓN REALIZADA POR:	Marcela García Bernal
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	13-jul-06
No. DE REFERENCIA:	5566
FECHA DEL CONTRATO:	05-abr-06
CONTRATO:	Colectivo de Trabajo
RAZÓN SOCIAL (EMPRESA):	Carlton México, S.A. de C.V.
DOMICILIO:	Av. Tlahuac No. 4513, Col. San Nicolás Tolentino, Del. Iztapalapa
GIRO:	Distribución de todas clases de tarjetas de felicitación y envolturas para regalos.
REPRESENTANTE :	C.P. Jorge Leonardo Palomera Ruiz
No. DE TRABAJADORES:	60
INCREMENTO AL SALARIO:	4%
COMISIONES:	Comisión Mixta de Productividad
SINDICATO:	Nacional de Obreros y Empleados de la Industria Editorial, Artes Gráficas en general, Similares y Conexos de la República Mexicana.
DOMICILIO:	Álvaro Obregón No. 22, Primer Piso, Col. Roma, C.P. 06700, Delegación Cuauhtémoc.
REPRESENTANTE :	Mario Alberto Chagary Cosio

**CLÁUSULAS RELACIONADAS CON LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Capítulo 3: Admisión y Exclusión de Trabajadores	Cláusula 7a: La EMPRESA se obliga con el SINDICATO a no tratar asunto alguno con sus trabajadores sin la presencia de la representación sindical, excepto las órdenes dadas al desempeño de sus actividades, por lo que se considerara nulo todo convenio o pacto que al respecto llegara a celebrarse con los trabajadores, sin la intervención y sin el consentimiento del SINDICATO.
Capítulo 5: Intensidad y Calidad del Trabajo	Cláusula 15a: La EMPRESA esta de acuerdo en elaborar en elaborar conjuntamente con el SINDICATO, el escalafón de Categoría de los Trabajadores, tomando en cuenta su capacidad, eficiencia, intensidad, calidad y antigüedad en el desempeño de su trabajo.
Capítulo 14: Otras Cláusulas	Cláusula 36a: Ayuda por defunción de familiares. La empresa acepta que cuando fallezca algún familiar de sus trabajadores en línea directa (padres, hijos y conyuge), se les concederá una ayuda económica por la cantidad de un mes de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, además de dos días de descanso con goce de sueldo, mediante la presentación del acta de defunción correspondiente.
	Cláusula 38a: La EMPRESA acepta conceder a sus trabajadores por concepto de ayuda para despensa, vales de aurrera o gigante, por la cantidad mensual por el 10% del salario vigente a cada trabajador en forma general.

	<p>Cláusula 39a: La EMPRESA se compromete a dar una ayuda como dote matrimonial por la cantidad de un mes de salario mínimo general vigente del Distrito Federal para cada trabajador que contraiga nupcias, será requisito indispensable para gozar esta prestación que el trabajador presente al Departamento de Personal el Acta de Matrimonio correspondiente.</p>
	<p>Cláusula 40a: Con el propósito de estimular la asistencia y puntualidad entre su personal, la empresa pagará mensualmente el importe de un día de salario tabulado a los trabajadores que no tengan ninguna falla dentro del mismo.</p>
	<p>Cláusula 41a: Con el objeto de estimular el deporte entre sus trabajadores, la EMPRESA se obliga a proporcionar los uniformes para dos equipos de fútbol y a cubrir el importe del arbitraje contra la presentación del recibo correspondiente.</p>
	<p>Cláusula 43a: Los préstamos que otorgue la EMPRESA se den conforme a la antigüedad de los trabajadores y se le de el mejor plazo posible para cubrirlos.</p>

	<p>Cláusula 44a: La empresa concede a sus trabajadores un premio mensual por productividad, cuando se alcance el 86% por \$252.00 (Doscientos cincuenta y dos pesos 00/ 100 M.N), en caso de llegar al 100% el premio será de \$300.00 (Trescientos pesos 00/ 100 M.N.), y cuando un trabajador alcance tres premios consecutivos tendrá un premio extraordinario de \$400.00 (Cuatrocientos pesos 00/ 100 M.N.. Se aclara que este premio trimestral es sólo para un trabajador de toda la planta y será el que tenga los mejores porcentajes en los tres meses.</p>
	<p>Cláusula 45: EMPRESA y SINDICATO manifiestan que de conformidad con lo establecido, lo conducen por el pacto para la estabilidad, competitividad y el empleo, y en atención al contenido del Acuerdo Nacional para la Elevación, de la Productividad y Calidad, integrarán LA COMISIÓN MIXTA DE PRODUCTIVIDAD y determinaran las Bases y Alcances para el otorgamiento del BONO O INCENTIVO DE PRODUCTIVIDAD, el cual atenderá de manera fundamental para lograr la Productividad y así poder enfrentar los retos de competitividad que el Mercado Mundial exige actualmente.</p>

PROPUESTA 2

DESCRIPCIÓN / NEGOCIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ADMINISTRACIÓN															
DIVISIÓN DE FUNCIONES	C	B	C	C	C	C	D	C	C	B	C	B	B	B	A
SUPERVISION	D	B	C	C	C	C	D	C	C	B	C	B	B	B	A
DIRECCIÓN DE RECURSOS	C	B	C	C	D	C	D	C	C	B	C	C	B	B	A
CONTROL	D	B	C	C	D	C	D	C	C	B	C	C	B	B	A
PERSONAL															
HIGIENE	C	A	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	A	A
UNIFORME	D	B	C	C	D	C	D	D	C	E	C	C	E	B	A
TRATO	C	B	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	B	A
VOCABULARIO	C	B	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	B	A
EXPRESIONES FACIALES	C	C	C	C	C	C	C	D	C	E	C	C	E	C	A
SERVICIOS															
ATENCIÓN	D	B	C	C	D	C	D	C	C	C	C	C	C	B	A
TIEMPO PARA PASAR A MESA	D	D	C	C	D	B	B	C	C	C	C	C	C	D	A
TIEMPO PARA TOMAR LA ORDEN	D	C	C	C	D	B	D	D	D	C	D	C	C	C	A
TIEMPO PARA ENTREGAR LA ORDEN COMPLETA	E	D	C	E	E	B	E	D	D	C	E	C	C	D	A
TIEMPO PARA DAR SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN	D	C	C	C	D	C	D	C	C	C	D	C	C	C	A
TIEMPO PARA DAR LA CUENTA	D	D	C	C	D	C	D	C	C	C	E	C	C	D	A
ALIMENTOS															
COMIDA	D	B	C	C	D	B	D	C	C	B	C	C	B	B	A
BEBIDAS	B	A	C	C	D	B	B	C	C	B	C	C	B	A	A
HIGIENE	D	B	C	C	D	B	D	D	D	B	C	D	B	B	A
PRESENTACIÓN	D	B	C	C	D	B	D	D	D	B	C	D	B	B	A
LUGAR															
ACOGEDOR	F	A	C	C	A	B	E	D	D	C	C	C	C	A	A
TAMAÑO	B	D	C	C	A	B	D	D	D	E	C	C	C	D	A
ILUMINACIÓN Y DECORACIÓN															
ÁREA TELEFÓNICA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A
ÁREA DE EVACUACIÓN O SALIDAS DE EMERGENCIA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A
EXTINTORES	C	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A
ÁREA DE FUMAR O NO FUMAR AISLADAS	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A
ILUMINACIÓN NATURAL	F	C	C	E	B	B	D	D	C	C	C	C	C	C	A
ILUMINACIÓN ARTIFICIAL	F	C	C	C	C	B	D	D	C	C	C	C	C	C	A

DECORACIÓN DE INTERIORES	F	C	C	E	B	C	D	D	C	C	D	C	C	A
LIMPIEZA DE BAÑOS	C	C	C	C	B	G	C	C	C	C	C	C	C	A

Nombre de los Negocios	n	I	Valor Promedio	II	Valor Promedio	III	Valor Promedio	III	Valor Promedio
		División de Funciones	I	Supervisión	II	Dirección de Recursos	III	Control	III
Sanborns	1	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00	8,00	7,00	7,00
Vips	2	9,00	18,00	9,00	18,00	9,00	18,00	9,00	18,00
La Buena Tierra	3	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00
Arrachera House	4	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00
Sanborns	5	8,00	40,00	8,00	40,00	7,00	35,00	7,00	35,00
China Town	6	8,00	48,00	8,00	48,00	8,00	48,00	8,00	48,00
Sanborns	7	7,00	49,00	7,00	49,00	7,00	49,00	7,00	49,00
Burguer King	8	8,00	64,00	8,00	64,00	8,00	64,00	8,00	64,00
Mc. Donalds	9	8,00	72,00	8,00	72,00	8,00	72,00	8,00	72,00
Dominos Pizza	10	9,00	90,00	9,00	90,00	9,00	90,00	9,00	90,00
Taco Inn	11	8,00	88,00	8,00	88,00	8,00	88,00	8,00	88,00
Mc. Donalds	12	9,00	108,00	9,00	108,00	8,00	96,00	8,00	96,00
Pizza Hot	13	9,00	117,00	9,00	117,00	9,00	117,00	9,00	117,00
Vips	14	9,00	126,00	9,00	126,00	9,00	126,00	9,00	126,00
Suchito	15	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00
Totales	120		1034,00		1033,00		1017,00		1016,00

Obteniendo el Valor Promedio de cada una de las partidas de la División correspondiente a la Administración, se tiene:

Valor Promedio Ponderado	8,6167		8,6083		8,4750		8,4667
Media aritmetica		8,5417					

Obteniendo la desviación estándar de cada una de las partidas de División correspondiente a la Administración se tiene:

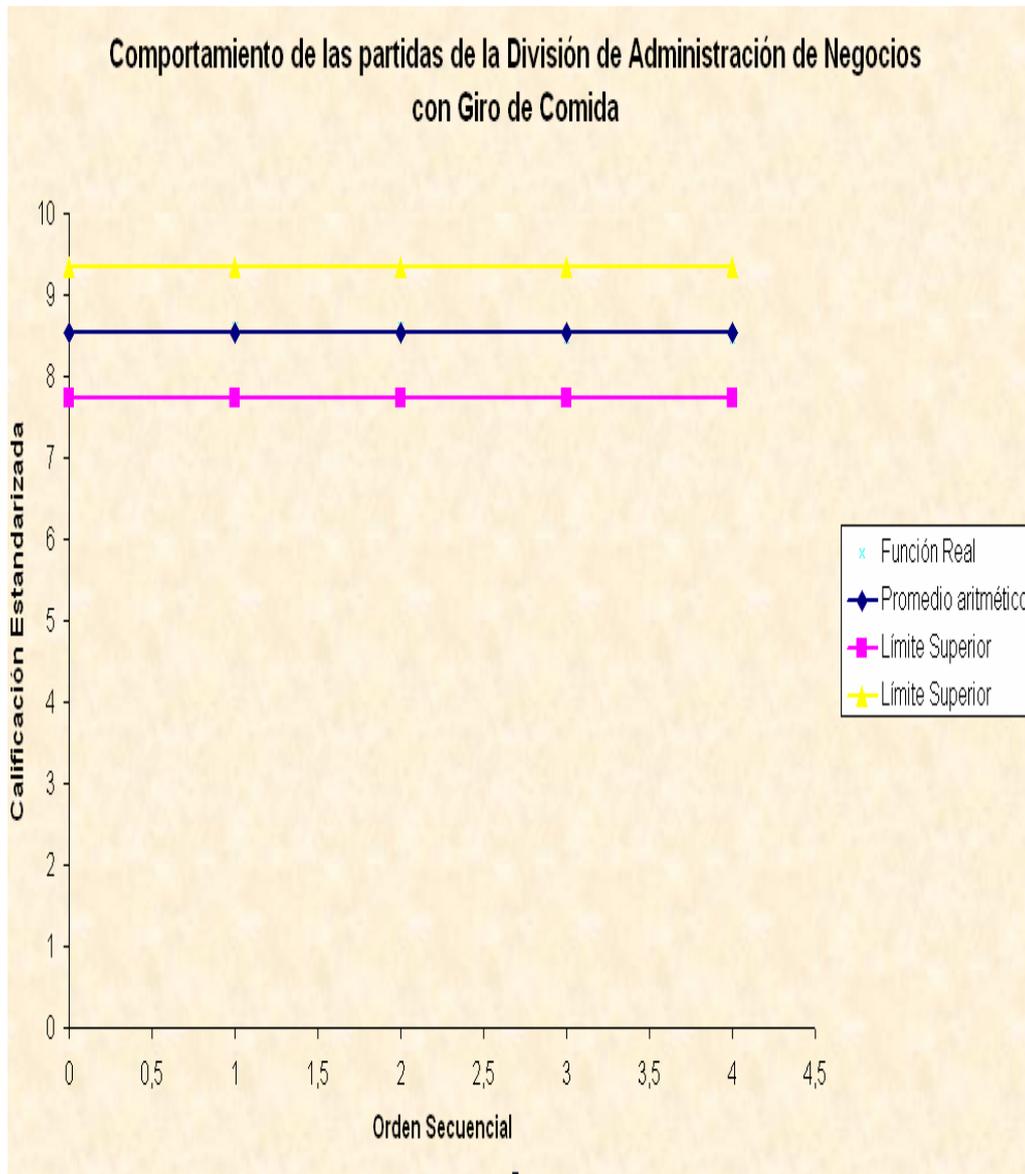
Desviación Estandar	0,7368		0,8165		0,7988		0,8619
---------------------	--------	--	--------	--	--------	--	--------

Obteniendo los valores de los limites superior e inferior se tiene:

Limite Inferior	7,8799		7,7918		7,6762		7,6048
Media aritmetica		7,7382					
Limite Superior	9,3535		9,4248		9,2738		9,3286
Media aritmetica		9,3452					

Determinando la tabla correspondiente a la división de administración se tiene:

n	Valor Promedio Ponderado	Media Aritmética	Valor del Límite Inferior	Valor del Límite Superior
0		8,5417	7,7382	9,3452
1	8,6167	8,5417	7,7382	9,3452
2	8,6083	8,5417	7,7382	9,3452
3	8,4750	8,5417	7,7382	9,3452
4	8,4667	8,5417	7,7382	9,3452



Estado Actual de la Evaluación del Desempeño en Organizaciones Mexicanas
Dulce López, Marcela García y Diana Cordero

		I	Valor	II	Valor	III	Valor	III	Valor	V	Valor
Nombre de los			Promedio		Promedio		Promedio		Promedio	Expresiones	Promedio
Negocios	n	Higiene	I	Uniforme	II	Trato	III	Vocabulario	III	Faciales	V
Sanborns	1	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Vips	2	10,00	20,00	9,00	18,00	9,00	18,00	9,00	18,00	8,00	16,00
La Buena Tierra	3	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00
Arrachera House	4	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00
Sanborns	5	8,00	40,00	7,00	35,00	8,00	40,00	8,00	40,00	8,00	40,00
China Town	6	8,00	48,00	8,00	48,00	8,00	48,00	8,00	48,00	8,00	48,00
Sanborns	7	8,00	56,00	7,00	49,00	8,00	56,00	7,00	49,00	8,00	56,00
Burger King	8	7,00	56,00	7,00	56,00	7,00	56,00	8,00	64,00	7,00	56,00
Mc. Donalds	9	8,00	72,00	8,00	72,00	8,00	72,00	8,00	72,00	8,00	72,00
Dominos Pizza	10	8,00	80,00	6,00	60,00	8,00	80,00	8,00	80,00	6,00	60,00
Taco Inn	11	8,00	88,00	8,00	88,00	8,00	88,00	8,00	88,00	8,00	88,00
Mc. Donalds	12	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00
Pizza Hot	13	8,00	104,00	6,00	78,00	8,00	104,00	8,00	104,00	6,00	78,00
Vips	14	10,00	140,00	9,00	126,00	9,00	126,00	9,00	126,00	8,00	112,00
Suchito	15	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00
Totales	120		1014,00		939,00		998,00		999,00		936,00

Obteniendo el Valor Promedio de cada una de las partidas de la División correspondiente a Personal, se tiene:

Valor Promedio Ponderado	8,4500	7,8250	8,3167	8,3250	7,8000
Media aritmetica	8,2292				

Obteniendo la desviación estándar de cada una de las partidas de División correspondiente a Personal se tiene:

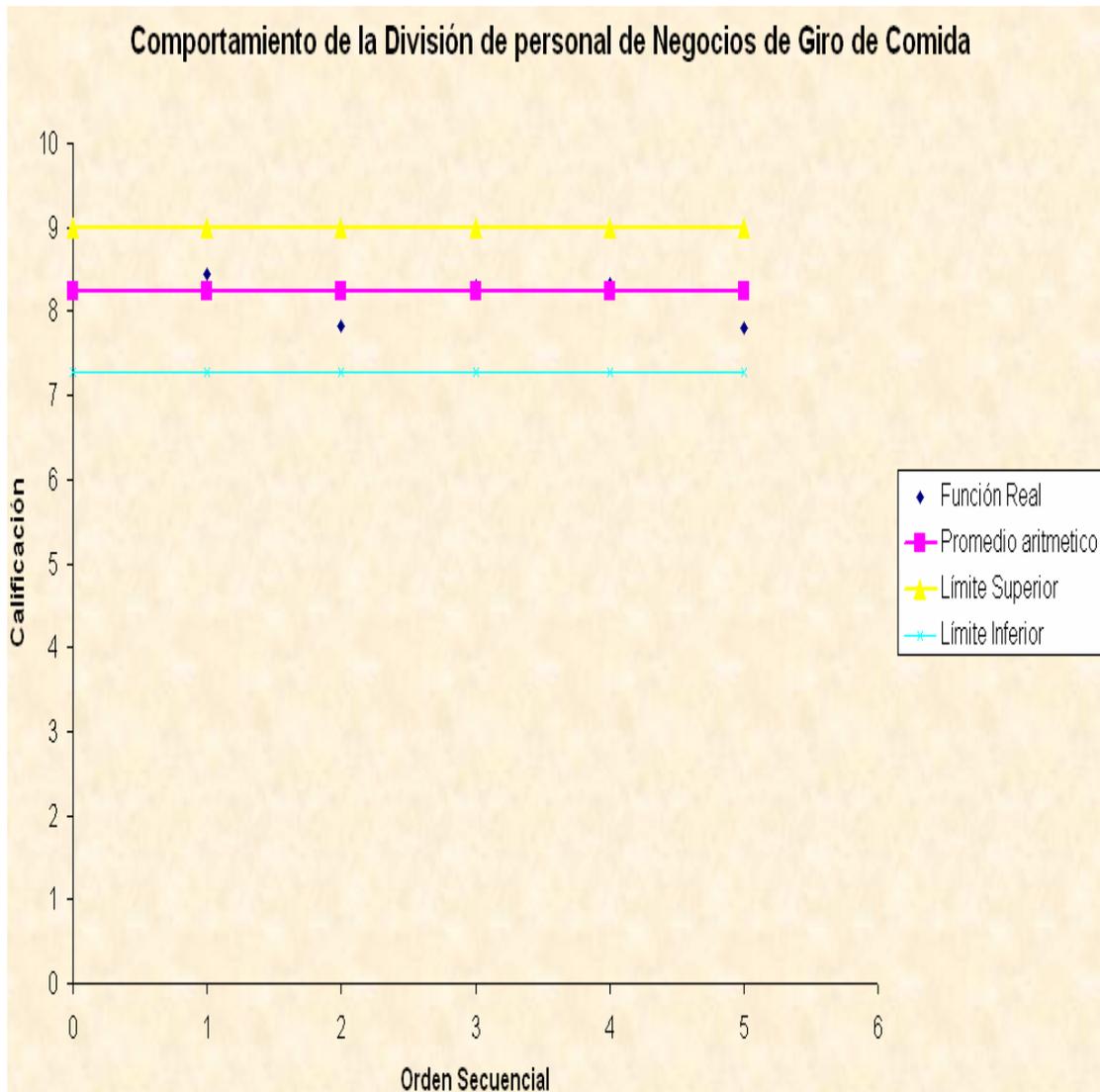
Desviación Estandar	0,8997	1,0998	0,6761	0,6761	0,9411
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Obteniendo los valores de los límites superior e inferior se tiene:

Limite Inferior	7,5503	6,7252	7,6405	7,6489	6,8589
Media aritmetica	7,2848				
Limite Superior	9,3497	8,9248	8,9928	9,0011	8,7411
Media aritmetica	9,0019				

Determinando la tabla correspondiente a la división de personal se tiene:

n	Valor Ponderado	Media Aritmética	Valor del Límite Inferior	Valor del Límite Superior
0		8,2292	7,2848	9,0019
1	8,4500	8,2292	7,2848	9,0019
2	7,8250	8,2292	7,2848	9,0019
3	8,3167	8,2292	7,2848	9,0019
4	8,3250	8,2292	7,2848	9,0019
5	7,8000	8,2292	7,2848	9,0019



Estado Actual de la Evaluación del Desempeño en Organizaciones Mexicanas
Dulce López, Marcela García y Diana Cordero

Nombre de los Negocios	n	I		II		III		III		V		VI	
		Atención	VP	Tiempo	VP	Tiempo	VP	Tiempo	VP	Tiempo	VP	Tiempo	VP
			I	Mesa	II	Orden	III	Entrega	III	Seguimiento	V	Cuenta	VI
Sanborns	1	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Vips	2	9,00	18,00	7,00	14,00	8,00	16,00	7,00	14,00	8,00	16,00	7,00	14,00
La Buena Tierra	3	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00	8,00	24,00
Arrachera House	4	8,00	32,00	8,00	32,00	8,00	32,00	6,00	24,00	8,00	32,00	8,00	32,00
Sanborns	5	7,00	35,00	7,00	35,00	7,00	35,00	6,00	30,00	7,00	35,00	7,00	35,00
China Town	6	8,00	48,00	9,00	54,00	9,00	54,00	9,00	54,00	8,00	48,00	8,00	48,00
Sanborns	7	7,00	49,00	9,00	63,00	7,00	49,00	6,00	42,00	7,00	49,00	7,00	49,00
Burger King	8	8,00	64,00	8,00	64,00	7,00	56,00	7,00	56,00	8,00	64,00	8,00	64,00
Mc. Donalds	9	8,00	72,00	8,00	72,00	7,00	63,00	7,00	63,00	8,00	72,00	8,00	72,00
Dominos Pizza	10	8,00	80,00	8,00	80,00	8,00	80,00	8,00	80,00	8,00	80,00	8,00	80,00
Taco Inn	11	8,00	88,00	8,00	88,00	7,00	77,00	6,00	66,00	7,00	77,00	6,00	66,00
Mc. Donalds	12	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00	8,00	96,00
Pizza Hot	13	8,00	104,00	8,00	104,00	8,00	104,00	8,00	104,00	8,00	104,00	8,00	104,00
Vips	14	9,00	126,00	7,00	98,00	8,00	112,00	7,00	98,00	8,00	112,00	7,00	98,00
Suchito	15	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00	10,00	150,00
Totales	120		993,00		981,00		955,00		907,00		966,00		939,00

Obteniendo el Valor Promedio de cada una de las partidas de la División correspondiente a Servicios, se tiene:

Valor Promedio Ponderado	8,2750	8,1750	7,9583	7,5583	8,0500	7,8250
Media aritmetica	8,0033					

Obteniendo la desviación estándar de cada una de las partidas de División correspondiente a Servicios se tiene:

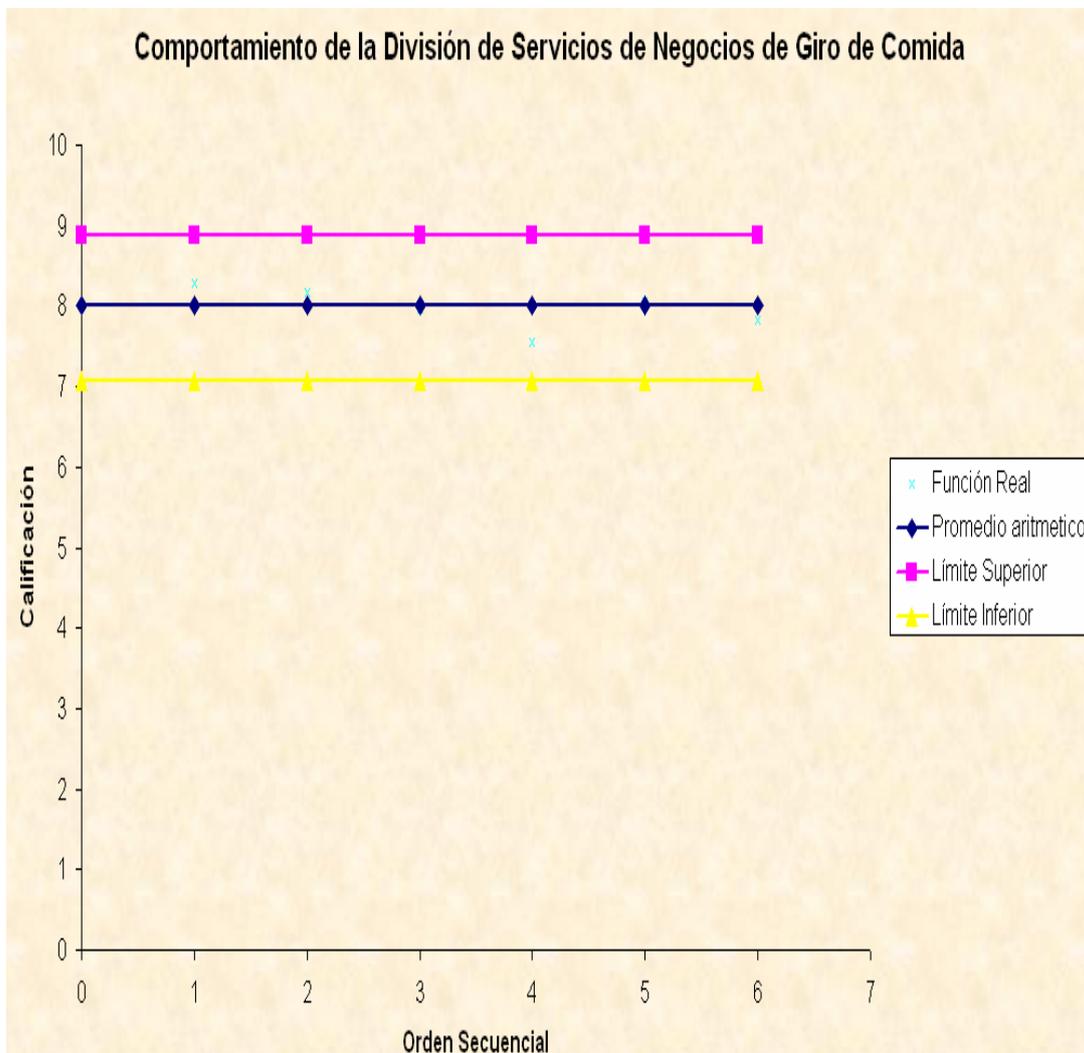
Desviación Estandar	0,7988	0,8452	0,8619	1,2228	0,7432	0,8997
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Obteniendo los valores de los límites superior e inferior se tiene:

Limite Inferior	7,4762	7,3298	7,0964	6,3355	7,3068	6,9253
Media aritmetica	7,0783					
Limite Superior	9,0738	9,0202	8,8202	8,7811	8,7932	8,7247
Media aritmetica	8,8689					

Determinando la tabla correspondiente a la división de servicios se tiene:

n	Valor Promedio Ponderado	Media Aritmetica	Valor del Límite Inferior	Valor del Límite Superior
0		8,0033	7,0783	8,8689
1	8,2750	8,0033	7,0783	8,8689
2	8,1750	8,0033	7,0783	8,8689
3	7,9583	8,0033	7,0783	8,8689
4	7,5583	8,0033	7,0783	8,8689
5	8,0500	8,0033	7,0783	8,8689
6	7,8250	8,0033	7,0783	8,8689



CAPITULO VI

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

PROPUESTA 1

Los contratos colectivo de trabajo que se investigaron abordaban muy poco el tema de Evaluación del Desempeño, se puede notar que en nuestros días todavía no se tiene claro el concepto ni la división de ésta, se toma únicamente como Productividad, siendo que no sólo engloba o aborda este punto la Evaluación del Desempeño.

Se decidió que esta Propuesta no era confiable porque los contratos que la empresa celebra para aceptar la relación de trabajo con "X" persona solamente son de carácter Legal, en los cuales el trabajador "JAMÁS" se da cuenta de los Derechos y Obligaciones que las Condiciones de Trabajo le otorgan, así mismo aquellas que otorga específicamente la empresa en la cual presta sus servicios.

No es un Instrumento viable para medir la productividad y la relación para evaluar el puesto.

Con esto se determina que no se puede medir una muestra por que no se tiene nada que comprobar.

De la propuesta número 1 que es la investigación que se realizó en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje con respecto a como es el proceso de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, basándonos en los Contratos colectivos de trabajo de diferentes organizaciones, que serían elegidas al azar, nos dieron como resultado final varios puntos que se identificaron como no validos para nosotras, por diversos motivos que se explicaran a continuación y por los cuales esta propuesta de investigación no nos iba a ayudar a determinar una conclusión exacta a nuestro objetivo principal que es identificar el estado actual del proceso de Evaluación del Desempeño y sus elementos en la organizaciones Mexicanas.

Dentro de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje encontramos que, los Contratos Colectivos de Trabajo solo existen por ser un requisito legal y que los trabajadores desconocen la existencia de este tipo de contratos, ya que son los abogados de las organizaciones o bien de los sindicatos, los que redactan y cumplen con este requisito sin dárselo a conocer a los trabajadores, por otro lado aquellos trabajadores que quieran conocer el contenido de dichos contratos tendrá que presentarse en dicha junta, identificarse como trabajador de esa empresa y consultarla ahí mismo, ya que esta prohibido sacar el contrato de está instalación, a menos que solicite una copia de este contrato.

No existe una cifra exacta de cuantos contratos colectivos de trabajo existen dentro de esta Junta Local de Conciliación y Arbitraje, pero se estima que hay 100,000 de los cuales 50,000 son activos y 50,000 pasivos, con esto nos referimos a que las empresas deben de actualizar cada año los contratos colectivos de trabajo en lo referente a los nombres de los encargados de las diferentes comisiones, nuevas cláusulas, tabuladores salariales, etc. Las empresas que año tras año o antes de que pasen 7 años registran estas modificaciones ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje son los que se conocen como activos, los pasivos son aquellos que después de este tiempo son llevados al archivo muerto donde se almacenan, hasta que un representante legal de la empresa vuelva a actualizar los datos de ésta, por otro lado cabe mencionar que si algún trabajador llegará a solicitar la consulta o copia del contrato colectivo de trabajo y esta empresa ya no existiera y por ende el contrato colectivo de trabajo estuviera en el archivo muerto, también lo podrá consultar siempre y cuando se compruebe que laboró en dicha empresa.

Es necesario tomar en cuenta que en esta investigación nos basamos en varios sinónimos que hacen referencia a la Evaluación del Desempeño dentro de los contratos colectivos de trabajo, como por ejemplo: que algunas empresas tienen medidores de producción; que a través de la Comisión de Reparto de Utilidades se estimula al trabajador a realizar su trabajo de mejor forma, ya que sabe que, al desempeñarlo mejor, la empresa tendrá más utilidad para repartir entre los trabajadores el siguiente año; la Comisión de Capacitación

que es la encargada de detectar las necesidades que tienen los trabajadores con respecto a la labor que desempeñan, esto a través de una evaluación del desempeño de sus trabajadores; la Comisión de Antigüedad, la cual dentro de sus principales actividades tiene el deber de promover al personal primero de mas antigüedad en la empresa y segundo tomando en cuenta al de mejor desempeño y por otro lado la Comisión de productividad, también evalúa al trabajador, ya que su función es promover la eficacia y eficiencia de la producción, así como los bonos de productividad para aquellos trabajadores que tengan mejores resultados durante cierto periodo.

Esto para nosotras es un claro ejemplo de cómo la legislación no define o toma en cuenta a la Evaluación del desempeño como tal, pero ésta al estar relacionada con otras funciones de los Recursos Humanos, siempre estará presente y se efectuara o realizara de una forma deficiente y algunas veces empírica. Por lo tanto creemos que ya que existe una Ley Local del Trabajo que promueve los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores como de los patronos y que gracias a ella contamos con conceptos relacionados con la administración de recursos humanos, también debería de definir o promover la Evaluación del Desempeño, ya que como mencionamos anteriormente se encuentra relacionada con varias funciones de la Administración de Recursos Humanos.

PROPUESTA 2

Se obtuvo del estudio lo siguiente:

La investigación abarca muchos valores esperados

La investigación arroja calificaciones muy objetivas

La investigación permite una evaluación profunda e imparcial a cada Negocio

La investigación arroja datos muy relevantes, mismos que permiten una planeación de la acción, capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.

La investigación permite ligarla a la capacitación, al plan de carreras y a las

demás Áreas de Actuación de la Administración de los Recursos Humanos.

El costo de la Evaluación del Desempeño se puede y debe volverse una oportunidad, si el especialista es un interno con un curriculum interesante (el más apto para llevarla a cabo) y con un personalidad objetiva, se reducirán costos de operación.

La investigación no se realizó con base a entrevistas, por lo tanto se pudo eficientar tiempo y agilizar el proceso, como resultado se obtuvo ahorro en tiempo.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

La relevancia de la evaluación del desempeño se sustenta entre otras razones por las que a continuación enunciamos:

1. Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
2. Las evaluaciones ofrecen una coyuntura para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
3. La evaluación puede y debe ser central en el transcurso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae rendimientos a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Utilidad para el gerente

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Utilidad para el subordinado

Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, etapas, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Utilidad para la organización

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Nota: Los cambios organizacionales afectan al modelo de evaluación del desempeño

El curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos agentes importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra dividida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita convenios francos y objetivos entre

ellos y sus administradores.

Es importante reiterar que la evaluación del desempeño se debe llevar a cabo a través de un proceso, el cual debe estar basado en un método que evalúa adecuadamente el desempeño humano no sólo para una mejor retribución económica, mejor productividad, motivación, capacitación, etc., sino que se relaciona con la parte del recurso humano, la cual es la más importante en la actualidad para las organizaciones.

Debe existir un adecuado procedimiento de la evaluación del desempeño

Se proponen ciertos pasos para llevar a cabo una correcta implantación de la evaluación del desempeño.

1. Avalar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desplegar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Engendrar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

La evaluación del desempeño es una actividad promotora del mejoramiento de la productividad, para esto se deberá:

- 1) Insinuar los elementos que debe contener un concepto de productividad en el trabajo de oficina.
 - 2) Proponer acerca de sí la productividad en el trabajo de oficina es medible de acuerdo a las metodologías más difundidas de medición.
 - 3) Participar en la creación de un procedimiento para evaluar relaciones de
-

Producto/ Insumo encaminadas a medir la productividad en el trabajo de oficina y aplicar dicha medición como técnica de evaluación del desempeño.

El afán personal depende del valor de las recompensas y la percepción de las mismas

Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

1. Conveniencia de las recompensas
2. Aptitudes del individuo
3. Esfuerzo individual
4. Desempeño en el puesto
5. Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo
6. Percepciones del papel

En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita.

En la Evaluación del Desempeño existen y son escogidos distintos criterios como por ejemplo: premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones entre otros.

La Evaluación del Desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personas, porque monitorea y localiza a aquellas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización.

La Evaluación del Desempeño es un complemento para los procesos de aplicación porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas.

La Evaluación del Desempeño complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados.

La Evaluación del Desempeño complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas.

La Evaluación del Desempeño complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas.

El cumplimiento de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al órgano encargado de la administración del personal o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

Estamos en el Siglo de la Información y esto por ende trajo dinamismo, cambio y competitividad. La única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar una excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad.

Por lo tanto se mencionará varios cambios que se deberán tomar en cuenta en la nueva Evaluación del Desempeño, y se refiere a ella como nueva por que no puede quedar estática en el tiempo y sin actualizaciones:

La restricción de los niveles jerárquicos debida a las prácticas del adelgazamiento o downsizing.

La propensión en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, con esto no se indica o se confirma que sean obsoletos, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de

las personas, realizada de forma directa.

Las personas son sujetos activos que debe acometer y poner en práctica la instrucción, capacitación, y desarrollo, además de contar con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo el camino elegido y si éste conducirá a los objetivos deseados de la organización. En un ambiente tan cambiante como el de ahora resulta más necesaria la Evaluación del Desempeño para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas, y, sobre todo, la empresa como un todo.

Se llega a la conclusión de que se deben cambiar varias cosas, y así como la vida se rige por nuevas tendencias tanto en política, industria del vestido, competitividad, tecnología, lo mismo pasa con las organizaciones y sus áreas correspondientes, por lo tanto también la Evaluación del Desempeño va encaminada al desarrollo y a continuas actualizaciones para llevar a la Organización al escenario ideal.

Se necesitará:

Indicadores que a pesar de ser sistémicos, deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, provocará como un efecto en cascada el cual facilitará la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados.

Los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.

Distinguir los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.

La Evaluación del Desempeño debe adoptar índices de referencia objetivos

para cerrar el proceso y se tenga una visión completa del mismo.

- a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa)
- b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo.)
- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

La Evaluación del Desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos.

GLOSARIO

Administración	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.
Administradores	Personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresas.
Adquisición	Persona cuyos servicios o ayuda se consideran valiosos
Aspirante	Persona que aspira a conseguir un empleo, puesto o título.
Auditoria Administrativa	Auditoria de la calidad de los administradores al evaluarlos como ejecutivos individuales y al valorar la calidad del sistema administrativo total de la empresa.
Autoridad funcional	Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Autoridad Organizacional	Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.
Benchmarking	Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
Calidad	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.
Calidad de vida laboral (CVL)	Programas que representan un enfoque de sistemas para el diseño del puesto y el enriquecimiento del trabajo que harán más interesantes y retadores los empleos. Los programas de CVL se relacionan estrechamente con el enfoque de sistemas socio técnicos.
Candidato	Persona que aspira a alguna dignidad, honor, o puesto que es propuesta para alguna de ellas.

Capacitación administrativa	Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.
Cargo	Empleo, oficio, dignidad, persona que desempeña.
Centro de evaluación	Técnica para seleccionar y evaluar posibles administradores, mediante la cual los candidatos son sometidos a diversas pruebas y ejercicios; a la vez que varios asesores observan y evalúan su desempeño.
Ciencia	Conocimiento organizado de importancia para un área, por lo general un área de práctica.
Comunicación	Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
Conceptos	Imágenes mentales de cualquier cosa que se forma mediante la generalización a partir de casos particulares; por ejemplo una palabra o término.

Consultar	Pedir una opinión o consejo sobre un asunto, deliberar una o varias personas sobre un asunto.
Control	Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.
Coordinación	Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.
Costo	Son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico.
Costos de operación	Son costos cuya magnitud cambia en razón directa de los aumentos o disminuciones registrados en el volumen de producción; por ejemplo: comisiones de vendedores.

Criterio	Juicio para discernir, clasificar o relacionar una cosa, capacidad o facultad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.
Cultura Organizacional	Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
Demanda	Búsqueda, formulario de demanda de empleo.
Departamento	Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.
Desarrollo	Crecimiento o mejora de un aspecto físico, intelectual o moral
Desarrollo del Administrador	Progreso que una persona hace para aprender a administrar con eficiencia.
Desarrollo Organizacional	Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Descripción del Puesto	Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.
Dirección	Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.
Eficacia	Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
Eficiencia	Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
Empresa	Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos

Entrevistas	Charla a la que se somete el aspirante a un trabajo para que la empresa compruebe si reúne las condiciones necesarias para el puesto.
Enriquecimiento del puesto	Programas que tienden a introducir dentro de los empleos un alto sentido de significado, reto y potencial de realización.
Equipo	Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.
Estrategia	Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
Ética	Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.
Evaluación	Cálculo, valoración de una cosa

Evaluación Administrativa	Evaluación de las personas, tanto si se trata o no de administradores, sobre la base de rasgos de su personalidad y características orientadas hacia el trabajo.
Evaluación del desempeño	Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. “Arias Galicia”. 2)Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el puesto o del potencial de desarrollo futuro.
Inspección Institución	Reconocimiento exhaustivo. Organismo perteneciente a la administración de un Estado o nación:
Instrumento	Lo que se emplea para alcanzar un resultado: servirse de una persona como instrumento.
Integración de personal	Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente.

Kaizen	Un término japonés que señala la importancia del mejoramiento continuo. La idea es que dar continuamente pequeños pasos en mejoras será la clave para el éxito a largo plazo.
Liderazgo	Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
Método	Modo de decir o hacer una cosa con orden y según ciertos principios.
Método	Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos:
Misión	Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.
Motivadores	Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana
Objetivo	Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Oferta	Propuesta que se hace de dar, cumplir o ejecutar algo.
Organización	Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o mas personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”.
Planificación	Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.
Poder	Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, coercitivo, etc.

Políticas	Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.
Principio	Fundamento, aseveración fundamental que permite el desarrollo de un razonamiento o estudio científico.
Procedimientos	Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.
Proceso	Progreso, curso del tiempo, es la aplicación de un procedimiento.
Productividad	Razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Programa	Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuesto de operación.
Provisión	Abastecimiento y suministro de las cosas necesarias, asignación de un empleo o unas obligaciones.
Puesto	Conjunto de tareas, requerimiento, y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal.
Reclutamiento	Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización

Recurso humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo.

Reglas

Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad; por ejemplo, "definitivamente no fumar".

Reingeniería	Replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de mejoras drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.
Requerimientos	Necesidad o solicitud
Responsabilidad	Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.
Rol o papel	Constituye el conjunto de acciones que debe desempeñar una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc.
Rotación de personal	El ingreso y el egreso de las personas en la organización .
Selección	Elección de una persona o de una cosa entre otras varias.

Sistema	Conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe de tener límites que lo separen de su ambiente.
Subordinado	Persona que depende de otra.
Supervisor	Igual que gerente, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes del nivel inferior, o de primera línea, de la administración.
Táctica	Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.
Talento	Conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales, persona muy inteligente o destacada en alguna ciencia o actividad.
Teoría	Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Toma de decisiones	Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
Trabajo	Ocupación que ejerce habitualmente una persona a cambio de un salario
Unidad de mando	Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más dependa una persona de un solo superior , menor, será el problema de confusión de instrucciones y mayor la responsabilidad personal por los resultados.
Utilidad	Excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Tesis: Vergara Méndez Maria De Los Ángeles, “Modelo Propuesto para la Evaluación Del Desempeño de Delegados Administrativos y su aplicación en una Dependencia Gubernamental”, 001-00661-V1-2002.

Tesis: Hernández Martínez Teresita. “Propuesta de evaluación del desempeño del docente del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán”. México, 2000, 001–00661–H1–2000.

Tesis: Navarro Maldonado Omar. “Evaluación del Sistema de Información Periódica (SIP) para el mejor desempeño de la Administración Pública Local”. 2001, 001 – 00621 – N1 – 2001 – 12.

Tesis: Leopoldo Téllez Bastida “El Comportamiento del Personal Docente ante un Sistema de Evaluación del Desempeño en la ESIME Azcapotzalco. 2001”.

Tesis: Rodríguez Salas Claudia Margarita, “Modelo propuesto del sistema de evaluación del desempeño”, México, 1998, 001 – 00622 - R6 – 1998 – 7.

Tesis: Ignacio Gómez Ruiz, “La medición de la productividad como técnica de evaluación del desempeño en el trabajo de oficina, 1995.”.

Tesis: Alma Lilia Cervantes López, “Propuesta de evaluación del desempeño del personal docente (asesores) de la División del Sistema de SUA. De la UNAM, 1993.”.

Administración de Personal, Gary Dessler, Prentice May, Octava Edición, México, 2001.

Calificación de Méritos (Evaluación de la Conducta Laboral), Jaime A. Grados, Otto Beutelspacher, Marco Antonio Castro, Editorial Trillas, Tercera Edición,

1990.

Administración de Personal, Dessler Gary, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Enciclopedia of Management, Harper & Row, 1982.

Recursos Humanos, Jorge A. Aquino- Roberto E. Vola, Marcelo J. Arecco- Gustavo J. Aquino, Segunda Edición, Argentina, 1996, Editorial Ediciones Macchi.

Administración de Personal, Dessler Gary, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall.

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Fernando Arias Galicia, Victor Heredia Espinosa, Tercera Reimpresión, Marzo 2004, Editorial Trillas.

Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther y Keith Davis, Quinta Edición, México, D.F, 2000, Editorial Mc. Graw Hill.

Administración de Recursos Humanos, George Bohlander, Scout Snell, Arthur Sherman, Ed. Thomson.

Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score-Card), Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editorial Gestión, 2000.

Herbert J. Chrudden. Administración de personal. México 1982. Editorial: Cía. Editorial Continental, S. A. De C. V. págs: 244 – 253.

Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia 2003. Editorial Mc Graw Hill, págs: 205-215.

Wayne Mondy y Robert M Noe; Administración de los Recursos Humanos;

Editorial Pearson Prentice Hall. Pág. 254-255.

Conferencia: Nuevos Retos y Oportunidades en RH

Exponente Horacio Andrade

Fecha: 26 de enero del 2006

PAGINAS DE INTERNET:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>