



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Diagnostico de los problemas que influyen en un bajo desempeño en un proyecto de construcción de cuartos de control para plataformas marinas en Mataredonda Veracruz.

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración

Presenta: Adriana Ortega López

Tutor: M.A. Julio Alonso Iglesias

México D.F. 08 de Mayo del 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la administración

Facultad de Contaduría y Administración

Diagnostico de los problemas que influyen en un bajo desempeño en un proyecto de construcción de cuartos de control para plataformas marinas en Mataredonda Veracruz.

T e s i s

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración

Presenta: Adriana Ortega López

Tutor : M.A. Julio Alonso Iglesias

México D.F. 08 de Mayo del 2008.

ÍNDICE

Agradecimientos _____	05
Dedicatorias _____	06
Introducción _____	07
I.- Planteamiento del problema _____	08
II.- Marco teórico _____	09
1. Definición de Proyecto _____	09
1.1 Elementos de un proyecto _____	09
1.2 Parámetros de un proyecto _____	10
1.3 Ciclo de un proyecto _____	11
2. Diagnostico _____	14
2.1 Definición diagnostico _____	14
3. Evaluación del desempeño _____	15
3.1 Evaluación del desempeño humano _____	15
3.2 Conceptos de evaluación de desempeño _____	15
3.3 Algunas definiciones de evaluación de desempeño _____	16
3.4 Por qué se debe evaluar el desempeño _____	17
3.5 Quién debe evaluar el desempeño _____	20
3.6 Autoevaluación de desempeño _____	20
3.7 El gerente _____	21
3.8 El empleado y el gerente _____	21
3.9 Equipo de trabajo _____	21
3.10 Evaluación de 360° _____	21
3.11 Evaluación hacia arriba _____	22
3.12 Comisión de evaluación de desempeño _____	22
3.13 El Órgano de Recursos Humanos _____	23
3.14 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño _____	23
3.15 Escalas gráficas _____	24
3.16 Evaluación de desempeño mediante escalas _____	26

3.17	Selección forzada _____	26
3.18	Evaluación de desempeño por selección forzada _____	27
3.19	Investigación de campo _____	27
3.20	Evaluación de desempeño mediante investigación de campo _____	27
3.21	Método de los incidentes críticos _____	28
3.22	Listas de verificación _____	28
3.23	Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño _____	29
3.24	Métodos modernos de evaluación de evaluación de desempeño _____	32
3.25	Evaluación participativa por objetivos (EPPO) _____	34
3.26	Aplicaciones de la evaluación de desempeño _____	38
3.27	Evaluación de desempeño como integradora de las practicas de Área de Recursos Humanos _____	39
3.28	Ventajas de la evaluación del desempeño _____	40
3.29	Preparación de las evaluaciones del desempeño _____	41
3.30	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado _____	43
3.31	Implicaciones del proceso de evaluación _____	48
3.32	Entrevistas de evaluación _____	49
4.	Que es un indicador _____	50
4.1	Concepto de indicador _____	50
4.2	Unidad de medida _____	53
4.3	Responsable y usuarios _____	54
4.4	Forma y alcance de la agregación _____	54
4.5	Fuentes de información y mecánica de captura _____	54
4.6	Significado de las variaciones y acciones a tomar _____	55
4.7	Significado de las variaciones _____	55
4.8	Evaluación de operaciones _____	55
4.9	Formato de Indicador _____	56
4.10	Que es un objetivo _____	58
4.10.1	Objetivos estratégicos _____	58
4.10.2	Objetivos de programas y proyectos _____	59
4.10.3	Objetivos de procesos y funciones _____	59
4.11	Correlación entre misión, visión y objetivos estratégicos _____	59
4.12	Participación en el proceso _____	62
4.13	Organización de la función _____	63
4.14	Sistema de información gerencial _____	64
4.15	Coherencia y relevancia _____	67
4.16	Validez y confiabilidad _____	70

4.17	Oportunidad y accesibilidad _____	73
4.18	Economía y sencillez _____	73
4.19	Por su contenido _____	75
4.20	Costo _____	77
4.21	Cantidad (volumen) _____	78
4.22	Utilidad _____	78
4.23	Por su correlación con los objetivos _____	78
4.24	De capacidad _____	81
4.25	De eficacia _____	82
4.26	De impacto _____	84
4.27	Por su objetividad _____	88
4.28	Otras clasificaciones _____	89
4.29	Por nivel Jerárquico y contenido _____	90
5.	Definición de Conflicto _____	91
5.1	Transiciones en las ideas sobre los conflictos _____	92
5.2	La teoría tradicional _____	92
5.3	Teoría de las relaciones humanas _____	93
5.4	La teoría interaccionista _____	93
5.5	Conflictos funcionales o disfuncionales _____	93
5.6	El proceso del Conflicto _____	94
5.6.1	Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial _____	94
5.6.2	Etapa II: Cognición y personalización _____	97
5.6.3	Etapa III: Intenciones _____	97
5.6.4	Etapa IV: Conducta _____	100
5.6.5	Etapa V: Resultados _____	103
6.	Negociación _____	106
6.1	Estrategias de negociación _____	107
6.2	Proceso de negociación _____	109
6.3	Diferencias de género en las negociaciones _____	112
6.4	Diferencias culturales en las negociaciones _____	113
6.5	Por que los administradores estadounidenses _____ tienen problemas en las negociaciones interculturales	114
6.6	Negociaciones con terceros _____	115
6.7	Resumen e implicaciones para los administradores _____	116
7.	Institucionalización: precursora de la cultura _____	119
7.1	Que es la cultura organizacional _____	120
7.1.1	Definición cultura organizacional _____	120
7.1.2	El término cultura es descriptivo _____	121
7.2	Culturas fuertes y culturas débiles _____	123
7.3	Cultura Organizacional y cultura nacional _____	124
7.4	¿Que hace la cultura? _____	124

7.5	Cultura como inconveniente _____	125
7.6	Crear y sostener una cultura _____	127
7.7	Modelo de socialización _____	131
7.8	Cómo los empleados asimilan la cultura _____	133
III.-	Marco de referencia _____	137
1.	Antecedentes Petroleros _____	137
1.1	Alcance de las reformas en el sector petrolero _____	140
1.2	Participación de la inversión privada en el sector _____	142
1.3	Tipos de plataformas _____	150
1.4	Empresa _____	150
1.5	Fundación _____	150
2.1	Descripción del entorno ambiental _____	152
IV.-	Metodología de la investigación _____	158
	a) Tipo de estudio _____	158
	b) Diseño de investigación _____	158
	c) Hipótesis _____	158
V.-	Desarrollo de la investigación _____	158
	a) Procedimiento _____	158
	b) Resultados _____	160
VI.-	Conclusiones y recomendaciones _____	160
VII.	Glosario _____	160
VIII.-	Bibliografía _____	163

Agradecimientos.

Humildemente agradezco a Dios por darme la fuerza para poder lograr terminar este periodo en mi vida.

Agradezco a mis padres el apoyo brindado

A mis pequeños hijos que en días y noches soportaron desvelos, idas y vueltas, dictados de trabajos, tantas cosas, pero siempre juntos. Este logro también es suyo!

A mi Universidad, ya que gracias a ella logre ser quien soy

A mi Asesor que me soporto y guió todo este tiempo.

Y a las personas que en el transcurso de mi vida siempre me apoyaron y me brindaron su confianza

Dedicatorias

En especial dedico esta tesis a mis hijos Daniel, Enrique y Karen, que han sido la inspiración y motivación más grande que Dios pudo haberme enviado.

Introducción

En este trabajo presentaremos algunos de los problemas más relevantes que se tienen en la mayoría de las empresas: El factor Humano.

El factor humano puede generar un sin fin de problemas en las organizaciones sin importar el giro de las mismas, en este caso básicamente nos enfocaremos en el ramo de plataformas marinas, en los campos de ensamble en Mata redonda Veracruz.

Donde es frecuente encontrar problemas que afectan al logro de los objetivos organizacionales problemas como: un bajo desempeño, un alto índice de ausentismo, alcoholismo, robo hormiga, dificultad en los tramites de ingreso tanto de personas como de materiales, conformismo, inclemencias del tiempo.

Analizaremos la evaluación del desempeño así como sus indicadores. Una revisión por la historia del petróleo en México desde sus inicios el siglo pasado con la participación de empresas europeas y americanas, así como su nacionalización del gobierno mexicano

I.- Planteamiento del problema

En el estado de Veracruz básicamente en el pueblo de Mataredonda encontramos varias empresas dedicadas al ensamble de plataformas marinas, las cuales su principal fuente de mano de obra se encuentra en la ciudad de Tampico y Madero Tamaulipas debido a que se encuentra a 20 minutos de los patios de ensamble. Donde el factor principal de mano de obra corresponde al sector masculino en edades de 18 a 45 años y con conocimientos de albañilería, plomería, soldadura, electricistas, entre otros y con los cuales encontramos un bajo desempeño generalizado, siendo este un factor generador de efectos negativos en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en diferentes aspectos de las mismas; como pueden ser elevados costos de operación, problemas de calidad, excesiva rotación de personal así como dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se observo que la mano obrera perduraba poco tiempo en la actividad que desempeña, esta constante rotación de personal en el desempeño de un oficio productivo, ocasiono: elevados gastos de operación, atrasos en los tiempos de ejecución al tener que pasar nuevamente por el proceso de contratación y capacitación.

A pesar de que siempre se vio al factor humano como otro instrumento de producción el cual juega un papel de relevante importancia sobre el crecimiento productivo, y este siempre contó con incentivos de producción, apoyo sindical, pago de tiempo extra, siempre ha mostrado un bajo interés en el desempeño de actividades

II.- Marco teórico

Proyecto.

1. Definición de Proyecto.

Un proyecto es un trabajo en el que se define un conjunto de ideas y actividades, se especifica un producto o resultado deseado (alcance), se establece un principio y fin (tiempo), y ciertos requerimientos de calidad (acabado) y costo (presupuesto).

Ejemplos de proyectos:

Desarrollo y construcción de plataformas marinas

Realizar la investigación de un fenómeno o proceso científico.

Construcción de un edificio

Desarrollo de un sistema computacional específico

Traslado de oficinas de una empresa a otro lugar

Actualización de un sistema computacional en una nueva plataforma de hardware

Realización de auditorías

Desarrollo de un modelo matemático para simulación de operaciones bursátiles

Establecimiento de un nuevo negocio

Elaboración de una tesis de licenciatura, maestría o doctorado

Remodelación de una casa

1.1 Elementos de un proyecto.

En un proyecto se tienen los siguientes elementos:

- El cliente
- El Desarrollador
- Recursos
- Objetivos
- Programa de actividades
- Tiempo
- Alcance
- Costo
- Calidad
- Grado de incertidumbre.

Cliente.- Es la persona, grupo u organización que solicita la solución de un problema específico y por tanto contrata un proyecto.

Desarrollador.- La persona o equipo de trabajo que definirá y realizará un proyecto.

Recursos.- Conjunto de elementos disponibles para resolver el problema y llevar a cabo un proyecto. Pueden ser: personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones.

Objetivos.- Resultado o producto esperado, se define en términos del alcance, programa y costo.

Programa de actividades.- Relación de tiempos del conjunto de actividades no repetitivas que deben realizarse en un cierto orden para lograr el objetivo del proyecto.

Tiempo.- Fecha de inicio y terminación de cada actividad y del proyecto total.

Alcance.- La totalidad del trabajo que debe realizarse, para que el cliente quede satisfecho de que las entregas cumplirán con los requisitos o los criterios de aceptación acordados al inicio del proyecto.

Costo.- Es la cantidad que ha convenido pagar el cliente por las entregas aceptables del proyecto. Se basa en un presupuesto que incluye un estimado de los costos, relacionados con los diversos recursos que se usarán para realizar el proyecto. Incluye los sueldos de las personas que trabajarán en el proyecto, los materiales y suministros, el alquiler de equipos o instalaciones y los honorarios de los subcontratistas asesores que realizarán algunas actividades del proyecto.

Calidad.- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, y que se definen en un contrato.

Grado de incertidumbre.- Un proyecto se basa en un grupo único de actividades y estimados de la duración que deben tener, de los recursos y supuestos sobre la disponibilidad y capacidad de los recursos y estimados de sus costos. Estas estimaciones ocasionan un grado de incertidumbre con relación a si el objetivo del proyecto será alcanzado por completo.

1.2 Parámetros de un proyecto

Un proyecto queda establecido a través de cuatro parámetros: tiempo, objetivos, ejecución del programa y presupuesto. Estos parámetros están relacionados entre si y su relación se suele expresar mediante la fórmula:

$$c = f(t, e, o)$$

(1) Donde:

c - es el costo de realización del proyecto

- t - es el tiempo de realización del proyecto
- e - es la ejecución (programa) del proyecto
- o - son los objetivos que se quieren cumplir

De esta forma (1) indica que el costo de realización del proyecto está en función del tiempo de realización, la ejecución del programa y los objetivos a alcanzar, por lo que a partir de esta relación, se puede definir la dirección del proyecto como un uso eficiente de los recursos para la consecución de los objetivos de una obra, dentro de unos límites presupuestarios y temporales dados. A los cuatro parámetros mencionados se les conoce como restricciones. En un momento dado, es posible controlar hasta tres de estos cuatro parámetros, ya que cuando uno cambia de valor, el otro cambia en respuesta.

1.3 Ciclo de un proyecto

El ciclo de un proyecto (fases de un proyecto) describe los diferentes estados por los cuales el proyecto debe pasar durante su proceso de realización, es decir, de principio a fin.

Aunque existen diferentes descripciones de los ciclos de un proyecto, la división que se presenta a continuación es la de mayor uso común.

- Identificación del problema
- Definición
- Redacción del Proyecto
- Realización del Proyecto
- Consolidación
- Evaluación

Estas seis fases se realizan en forma secuencial, y en cada una de ellas se desarrollan diferentes actividades que requieren diferentes técnicas y habilidades. Al proceso de desarrollo de estas fases se le conoce como Administración de un Proyecto.

Identificación del problema.- A esta fase se le conoce como la fase conceptual o de requerimientos, el proyecto aquí es sólo una idea. El problema identificado puede tratarse de un problema real que requiere una solución, o bien es la percepción de un posible problema, cuya solución podría ayudar a desarrollar una nueva investigación o una oportunidad de aplicación de alguna herramienta específica.

Definición.- En esta fase se describe el problema que debe ser resuelto, y se analizan las posibles soluciones. Es una fase muy importante que no debe ser pasada por alto, ya que de ella depende el éxito o fracaso del proyecto. Se trata de determinar el conjunto de soluciones posibles y de elegir la adecuada.

Una vez que la definición del problema está terminada, se sugiere que sea revisada por personas especialistas en el tema, que no pertenezcan al equipo de trabajo que realiza el proyecto. También es importante hablar con los clientes, personas que identificaron el problema, para revisar que la definición es la apropiada.

En esta fase es necesario también hacer una rápida estimación de tiempo y los recursos necesarios, así como una evaluación de los riesgos que implicaría el desarrollo e implantación de cada una de las soluciones posibles.

Redacción del proyecto.- En esta fase se realiza el diseño del desarrollo y del método de solución elegida. Se subdivide en las siguientes etapas:

- Definición de los objetivos del proyecto
- Determinación del alcance del proyecto
- Identificación de las actividades necesarias
- Descomposición de cada actividad en sus partes lógicas
- Asignación de los recursos necesarios
- Estimación de los tiempos y costos

La realización de estas etapas, permite evaluar si se está interesado o no en la realización del proyecto y sus resultados deben ser: un plazo de ejecución del programa y un presupuesto. Si los costos son prohibitivos, la fecha de entrega no se puede cumplir o no se interesan en el resultado, se puede decidir rechazar el proyecto. De otra forma, si los resultados son alcanzables o se puede realizar algún cambio en alguno de los parámetros, se puede decidir aceptar la realización del proyecto.

El diseño de la solución tiene dos propósitos: proporcionar una visión clara de la obra a los miembros del equipo de trabajo y acotar el desplazamiento de los objetivos. El diseño final incluye una lista de actividades y de los productos o servicios que se deben entregar en las fechas señaladas.

Cuando se termina la redacción del proyecto se puede entonces elaborar una propuesta, en la que se describe el proyecto con detalle. Esta propuesta sirve para enterar a todas las personas que se encuentren involucradas en el proyecto, de los objetivos, presupuestos, plazos y normas de calidad en la realización. Es común que los representantes de ambas partes del proyecto, ejecutor del proyecto y cliente, deban firmar este documento de propuesta, en el que declaran estar enterados del contenido del proyecto y aprueban su realización.

Realización del proyecto.- En esta fase se llevan a cabo las actividades definidas en el proyecto, haciendo el uso necesario de los recursos disponibles para cada

una de ellas. En esta etapa se elaboran los productos que pueden ser productos materiales, sistemas computacionales, productos editoriales (tesis, libros, revistas,...)

Durante esta fase es muy importante dar seguimiento al programa de actividades y aplicar todas las normas de calidad establecidas, con el fin de cumplir las tareas en las fechas indicadas y lograr un producto final de calidad.

Consolidación.- En esta fase se mide y comprueba si se han cumplido los objetivos planteados en las fechas dadas. Se realizan las pruebas de control de calidad necesarias, aplicando muestreo, si los productos se tratarán de enseres, o bien se realizan las pruebas de aceptación si los productos fueran sistemas o programas computacionales. Esta fase es importante, ya que permite con la información obtenida, decidir si es necesario realizar modificaciones o correcciones a los productos.

Evaluación.- En esta última fase los miembros del equipo revisan los resultados del proyecto. La revisión la llevan a cabo a través de los informes que se generaron en las fases anteriores y con base en su experiencia personal. Los resultados de esta revisión les permitirán determinar en que grado funciono todo y si sería necesario mejorar algunas áreas para futuros proyectos.

Esta fase aún cuando es de gran importancia para los desarrolladores de proyectos, es muy fácil de olvidar, debido a que se piensa que si el proyecto se termino con éxito, no es necesario hacer ninguna revisión, o bien por que el equipo de trabajo se enfrasca en un nuevo proyecto o trabajo. Sin embargo, es necesario hacerla, ya que de la correcta evaluación de un proyecto, se puede decidir una base sobre la cual se edifique la credibilidad y el éxito de futuros proyectos.¹

¹ <http://info.pue.udlap.mx/~rojeda/tesislicen.doc> 17-noviembre-2005

2. Diagnostico

2.1 Definición

- Razonamiento dirigido a la determinación de la naturaleza y origen de un fenómeno.
- Razonamiento dirigido a la determinación de la naturaleza y causas de un fenómeno
- Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: - Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención – Seguimiento
- Proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.²

² <http://www.definicion.org/diagnostico> 21 noviembre 2005

3. Evaluación del desempeño

3.1 Evaluación del desempeño humano

En todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece alrededor: la acción, la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales, las bolsas de valores, el funcionamiento del equipo de sonido del colega, la nevera, el sabor de la cerveza importada. La evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares, lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing, la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

¿Que medir?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y su desempeño

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

3.2 Conceptos de evaluación de desempeño

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos

tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirvan de ella.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominadas variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. Y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administración actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y , en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

3.3 Algunas definiciones de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de trabajo*

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Mas que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización*

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño*:

1. ¿ Porque se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño ase debe evaluar?
3. ¿Como se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quien debe evaluar el desempeño?

5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuanto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan.

3.4 Por qué se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son*:

1. Proporcionan un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas*:

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no

en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia*

Generalmente los puntos débiles de la evaluación de desempeño son*:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el empeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando esta basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

La calidad de los servicios depende de los empleados*

Estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia.

1. Concepto estratégico: las empresas que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores.
2. Alta gerencia comprometida con la calidad: empresas como Disney, Delta Airlines, Marriott y Mc Donald' Hz asumieron profundos compromisos con la calidad. La administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial, el desempeño de sus servicios. Mc Donald's insiste en la medición continua de cada punto de venta frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen estas exigencias se cancelan
3. El establecimiento de estándares elevados: Las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. Swissair se propone que por lo menos 96% de sus pasajeros evalúen sus servicios como buenos y óptimos; en caso contrario, toma medidas

- inmediatas. Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las cartas de los consumidores dentro de dos días. Los estándares se elevan a propósito. Un estándar de 98% de exactitud puede parecer bueno, pero en el caso de Federal Express, este significa dejar de entregar 64.000 paquetes al día. En consecuencia se dejarían de comprender 10 palabras en cada página, 400.000 prescripciones serían mal diligenciadas diariamente y el beber agua sería una actividad insegura durante 8 días al año. Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios “meramente buenos” y aquellas que ofrecen servicios excelentes, con 100 % de calidad, 0 defectos
4. Sistemas para monitorear desempeño de los servicios: las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño utilizan varios medios: Compra comparativa, compradores fantasmas *, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoría en servicios y cartas al presidente. General Electric envía 700 mil cartas respuesta por año para que las amas de casa evalúen el desempeño de su personal de servicios. Citibank evalúa continuamente el desempeño de sus empleados frente a patrones de exactitud, atención y oportunidad, y emplea clientes fantasmas para verificar si sus empleados están prestando buenos servicios. First Chicago Bank pone en práctica el programa de señalar en un grafica el desempeño semanal de varios aspectos relacionados con la atención de los consumidores. Si el desempeño está por debajo del nivel mínimo aceptable, se toman medidas correctivas.
 5. Sistemas para atender las quejas de los consumidores: Las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo.
 6. Satisfacción de los empleados y los clientes: las empresas de servicios excelentes creen que sus relaciones con los empleados se reflejan directamente en las relaciones con los consumidores; por tal motivo, crean un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño en los servicios. Con regularidad miden la satisfacción de los empleados con sus tareas. El Citibank estableció la meta de satisfacción de los consumidores en alrededor del 90% y los empleados en alrededor del 70%. Pero igualo los índices cuando percibió que era imposible obtener 90% de satisfacción de los clientes si 30% de los empleados estaba insatisfecho Kart Albrecht observo que los empleados insatisfechos se pueden convertir “terroristas de la organización” . Rosenbluth y Peters* en el libro *the Customer Comes Second*, van más allá al afirmar que los empleados de la empresa, y no los clientes deben ocupar el “primer lugar”, si se pretende satisfacer a los clientes. Ponga a los empleados en primer lugar y los clientes serán bien atendidos por aquellos. La evaluación de desempeño humano está detrás de todo esto.

3.5 Quién debe evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan el integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionados, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de Recursos Humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. A continuación se examina cada una de estas alternativas.

3.6 Autoevaluación de desempeño

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

3.7 El gerente

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o supervisor evalúa el desempeño del personal con asesoría del órgano Recursos Humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen el conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personalidad.

3.8 El empleado y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de ambas partes. El involucramiento del individuo y el gerente es una tendencia muy corriente. En esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente de todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

3.9 Equipo de trabajo

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

3.10 Evaluación de 360°

Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el

evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

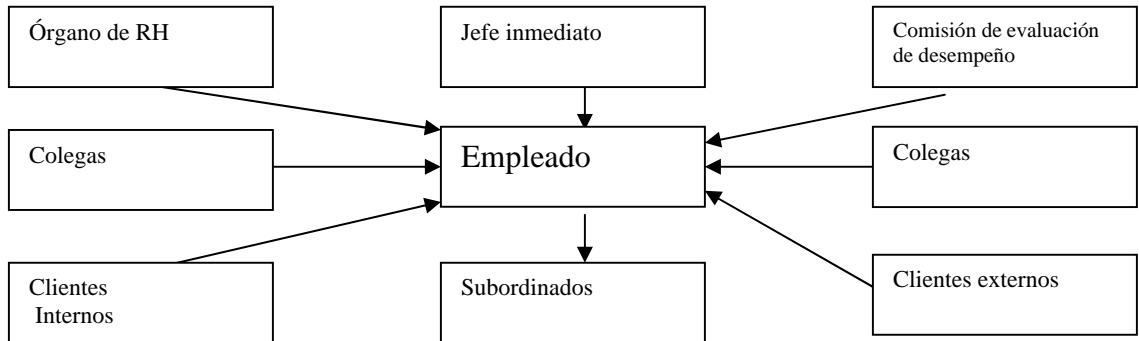
3.11 Evaluación hacia arriba

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, a proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

3.12 Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión esta constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros pertenecientes y miembros transitorios. Los miembros pertenecientes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director de órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos juzga, aprueba o desaprueba.



3.13 El Órgano de Recursos Humanos

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de Recursos Humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de Recursos Humanos. Como todo proceso centralista, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona; trabaja con lo general y no con lo particular. Más aún, provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales

3.14 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblarse esos sistemas de evaluación de personal de dirección y gerencia (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional)

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

3.15 Escalas gráficas

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 cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y realce que da a este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores.

El método de escalas graficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario 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 pretenden evaluar. 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 grafica de evaluación, como se muestra a continuación:

Habilidades/ capacidades/ Necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo 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 del equipo Atención a los plazos Enfoque en los resultados

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad del 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 excelente	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

El método de escalas gráficas reduce las opciones de evaluaciones a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o

matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas. Es el caso en que los grados reciben valores numéricos como óptimo= 5, bueno =4, regular =3, apenas aceptable = 2 y deficiente = 1.

3.16 Evaluación de desempeño mediante escalas gráficas

Pros

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado
7. Evalúa sólo el desempeño anterior.

3.17 Selección forzada

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica), surgió el método de selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que mas representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

3.18 Evaluación de desempeño por selección forzada

Pros

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

Contras

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
4. No permite obtener conclusión de los resultados
5. Ninguna participación activa del evaluado

3.19 Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de 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 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.

3.20 Evaluación de desempeño mediante investigación de campo

Pros

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función staff (el Director de Recursos Humanos asesora) en la evaluación de desempeño
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería etc.)
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista staff.

Contras

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista
2. Proceso de evaluación lento y demorado
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

3.21 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. Sea próxima 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

Pros

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

Contras

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

3.22 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.

3.23 Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, apetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además, les falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflicto y reforzar la posición de que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista burocrático.

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano*

Las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

1.- Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, como y cuando medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben estar ligados a los procesos empresariales y enfocados hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc. Raras veces, un solo indicador puede ser flexible y universal para servir a tantos criterios diferentes; de ahí la necesidad de escoger varios indicadores.

2.- Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores.

- a. Indicadores financieros: relacionados con aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio, etc.
- b. Indicadores ligados al cliente: por ejemplo, satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etc.

- c. Indicadores internos: tiempos de proceso, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo de proceso, etc.
- d. Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.

3.- La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso como:

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

4.- La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos, como:

- a. Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
- b. Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o que presentan semejanza con el negocio de la empresa.

5.- La evaluación de desempeño como elemento integrador de las practicas de Recursos Humanos. La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de Recursos Humanos: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización.

6.- La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de evaluación genéricos y amplios: la desburocratización y liberización total de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los subordinados. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo entre gerente y empleado; es casi una negociación, porque ambos intercambian ideas e información, y de ahí resulta un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional, y por otro, conseguir los objetivos y los resultados. Esta evaluación presenta cambios en la forma y en el contenido del proceso. Los viejos métodos de escalas graficas, de selección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos y listas de verificación están reformulándose para configurar otros nuevos que respondan a las nuevas exigencias.

7.- La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. La evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación a las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, en consecuencia, autocontrol. Tanto la información- caracterizada por la automatización de las oficinas- como la automatización industrial- caracterizada por la automatización de los procesos de producción, en especial para las tareas sencillas y repetitivas – están dejando atrás la especialización profesional y se orienta de manera gradual hacia la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas repetitivas, que exigen músculos para ejecutarlas, se convierten poco a poco en labores intelectuales y variadas. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente, y se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

- a. Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades
- b. Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- c. Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas
- d. Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.

Las personas deben reunir cierta dosis de cada una de estas diferentes competencias y, en consecuencia, recibir retroalimentación suficiente para diagnosticar por sí mismas la presencia de éstas en su desempeño cotidiano.

8.- La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar; así los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus preferencias o habilidades personales, y los fines pasan a ser el parámetro de evaluación para recompensar el trabajo excelente. Lo que interesa es el desempeño eficaz y no solo el desempeño eficiente. Las organizaciones de alto desempeño procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener el estándar de desempeño de sus empleados.

9.- La evaluación de desempeño se está relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Esta noción es una teoría

situacional de la motivación. En que la productividad se ve como un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, entre los que se encuentran el dinero, los ascensos, el apoyo del gerente, la aceptación grupal, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo; en otras palabras elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y, sobre todo, a las personas involucradas. En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación de desempeño con incentivos a corto plazo, como remuneración flexible o sistemas de incentivos. Este sistema de flexibilización no representa costos adicionales para la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de objetivos formulados.

3.24 Métodos modernos de evaluación de evaluación de desempeño.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departa mentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía no existen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

Responsabilidades Del empleado	Responsabilidades de Responsabilidades de ambos	Responsabilidades del supervisor
<p>Iniciar la sesión</p> <p>Responder a la Evaluación</p> <p>Proporcionar Retroalimentación al Supervisor</p> <p>Solicitar asistencia Para se autodesarrollo</p>	<p>Cambiar cuando sea necesario:</p> <p>-Los objetivos y los énfasis</p> <p>-Las responsabilidades básicas del cargo</p> <p>-Los niveles de importancia y de mejoramiento del desempeño</p>	<p>Iniciar la sesión</p> <p>Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño</p> <p>Orientar para mejorar el desempeño</p> <p>Escuchar la retroalimentación del empleado</p>

<p>Guías para una Evaluación eficaz</p>	<p>Destacar aquello que la persona desempeña bien</p> <p>Proporcionar retroalimentación inmediata para el desempeño</p> <p>Prestar atención total a la persona cuando proporciona retroalimentación</p> <p>Ser específico en la comunicación</p> <p>Estimular la comunicación de doble vía: retroalimentación bidireccional</p>
--	---

<p>Como hacerse evaluar</p>	<p>Solicitar retroalimentación</p> <p>Pedir información adicional, explicaciones o aclaraciones</p> <p>Opinar sobre la retroalimentación</p> <p>Utilizar la retroalimentación</p>
------------------------------------	---

3.25 Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión preactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

La APO es una de las buenas ideas destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954, quería referirse a la administración de la empresa por objetivos y autocontrol, es decir, a la autodirección, no burocratizada e inflexible, coercitiva y angustiante, impuesta de arriba hacia abajo. Si se hubiese respetado las bases anteriores, se habría restaurado el verdadero concepto de la APO como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

En la actualidad EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

1. Formulación de objetivos consensuales. Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo es una aclaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo.

Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. La superación de los objetivos debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en este beneficio; por ejemplo, en un premio o un esquema de remuneración variable que debe ser un incentivo grande y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines buscados. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.

2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos. Es impredecible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos; ésta es condición sine qua non del sistema. En algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.

3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos. Después de establecido el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuales, el paso siguiente es definir los

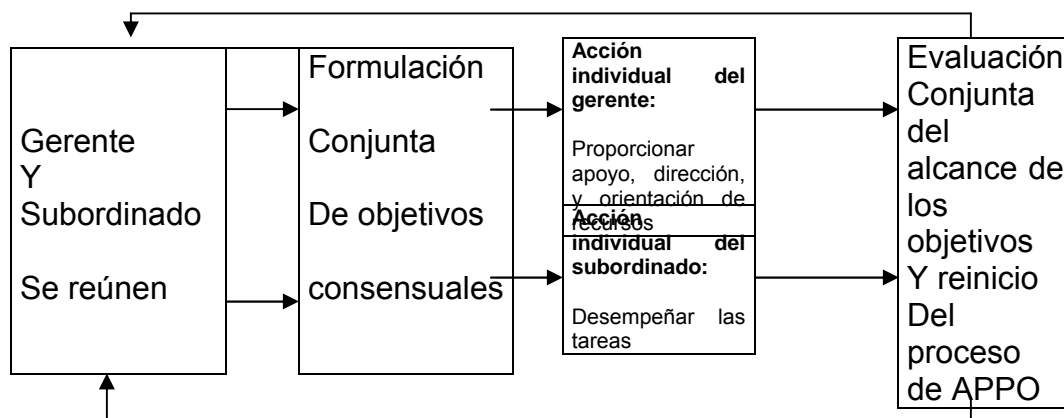
recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos son inalcanzables. Los recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo, etc.), inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.). Los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. El gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer.

5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merecen fe y confianza, y al mismo tiempo, suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo en este aspecto.

6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo al respecto.

Retroalimentación



Retroalimentación

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. O mejor, está más orientada hacia la planeación del desempeño futuro. O mejor, está más orientada hacia la planeación de desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño futuro que hacia juzgamiento del desempeño pasado. Y no se queda ahí, sino que procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, trata de dotarlo de todo los recursos necesarios para su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediaciones adecuadas y comparativas y, en especial, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Todo esto busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

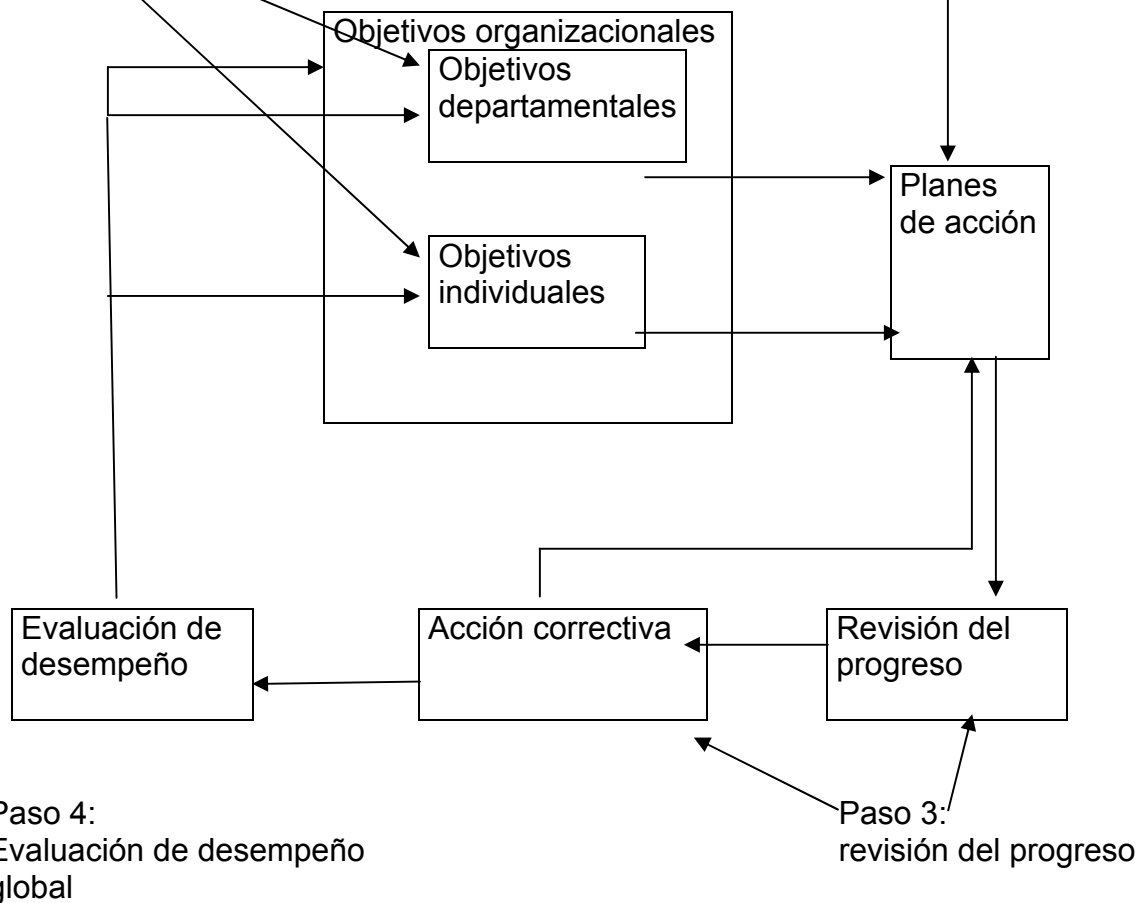
La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Además de la definición de objetivos, otro paso esencial es la conformidad del empleado con los objetivos. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso. Esto depende del contrato de desempeño, que establece por escrito las expectativas y los compromisos para el próximo periodo. En consecuencia, el contrato de desempeño es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc. Cada una de las partes del contrato tiene su propia responsabilidad. El subordinado espera recursos mientras el gerente espera resultados. El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar. El ciclo EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales simbólicas.

La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y como se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cual fue el resultado alcanzado y qué participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlo. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Proceso de la EPPO*

Paso 1:
Fijación de objetivos

Paso 2:
desarrollo de planes
De acción



Replantee los principales mecanismos de control*

Tom Peters propone que, para proporcionar flexibilidad a las organizaciones, se deben redefinir totalmente (o incluso abandonar) los tres elementos de control organizacional sobre las personas: la evaluación de desempeño, la fijación de objetivos y la descripción de cargos. Estos tres elementos, burocratizados progresivamente, refuerzan la estabilidad y la permanencia del sistema, están dirigidos por especialistas y experimentan un alarmante desfase frente a las necesidades que surgen ante los cambios ambientales de hoy, Peters afirma que son más perjudiciales que beneficiosos y que se debería concentrar en lo más importante, en vez de servir sólo como informes de la situación. Según él, la evaluación de desempeño, un tema de importancia fundamental, debe acatar siete recomendaciones;

- 1.- La evaluación de desempeño debe ser constante. La evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico. Debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona.
- 2.- La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluado.
- 3.- Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio, insatisfactorio) para evitar cualquier forma de clasificación forzada.
- 4.- Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal. El ideal sería sólo un “contrato” escrito entre superior y subordinado, que contenga los objetivos específicos anuales o semestrales, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos estratégicos del equipo o del grupo. Este contrato debe negociarse y renegociarse continuamente entre las partes. El contrato psicológico vale más que el contrato formal.
- 5.- Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende lograr y jalonar el desempeño.
- 6.- Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas. La confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito. Las recompensas financieras deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.
- 7.- La evaluación formal debe ser sólo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

3.26 Aplicaciones de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- 1.- Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de Recursos Humanos, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
- 2.- Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- 3.- Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quien debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
- 4.- Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuales son

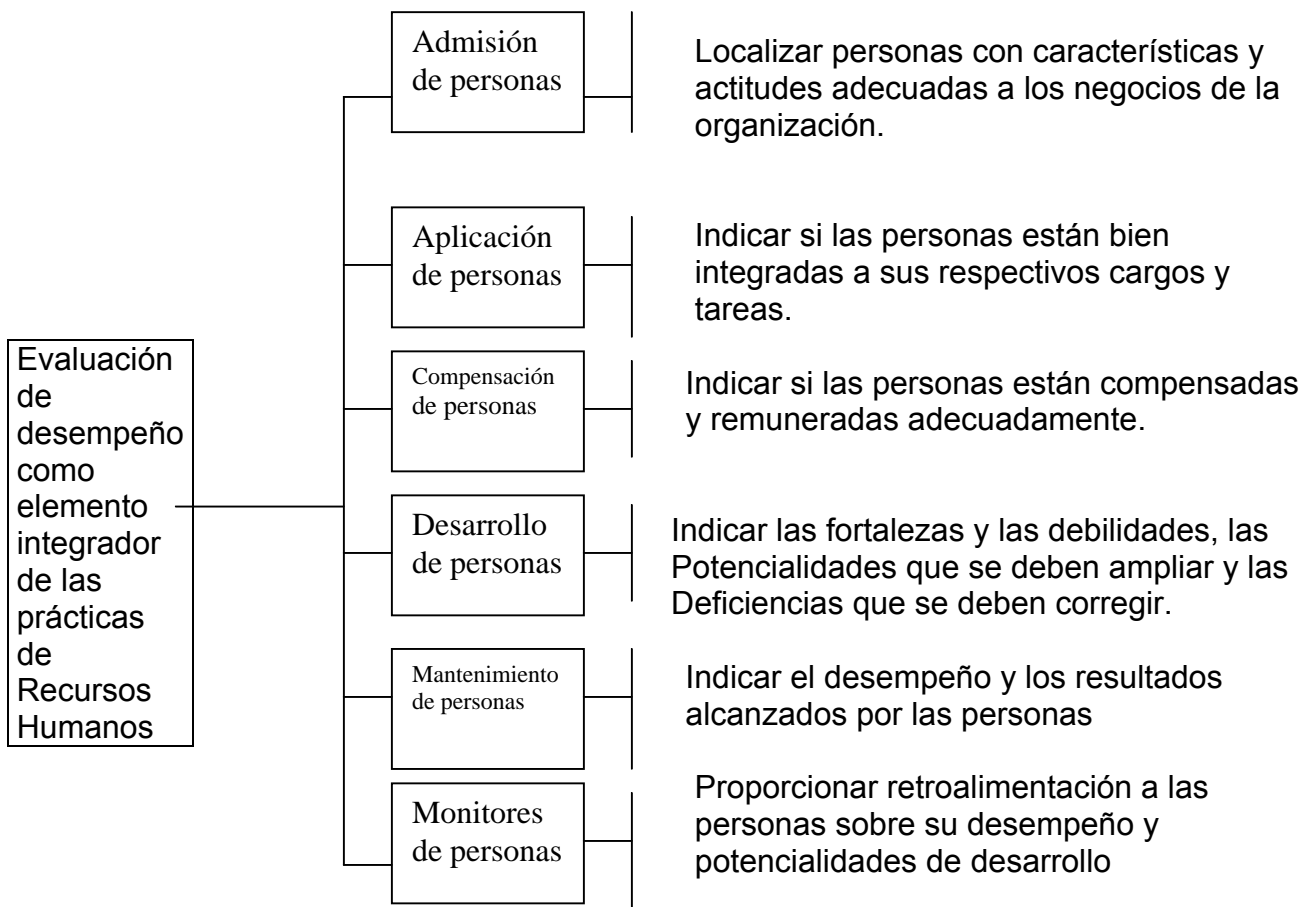
los resultados de los programas de entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleado y superior, estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.

5.- Procesos de mantenimiento de personas: indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

6.- Proceso de monitoreo de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado. Proporciona interacción que facilita la comprensión entre las partes involucradas; además, la evaluación puede servir de herramienta para evaluar el programa de Recursos Humanos.

3.27 Evaluación de desempeño como integradora de las prácticas de Área de Recursos Humanos

Procesos



Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

3.28 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

3.29 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que

pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
 3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
 4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la

observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

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

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

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales:

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

3.30 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. 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 cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las 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.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.
3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.
4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a

cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. 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. 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.
6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: 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.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones: 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 presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. 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. 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 empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. 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. 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 en 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. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
4. 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. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

3.31 Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación

anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

3.32 Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

4. Que es un indicador

4.1 Concepto de indicador.

Existen numerosas definiciones sobre lo que es un indicador, aunque todos entendemos su significado general en forma empírica. Algunas de las definiciones son:

Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE):

“Un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema”.

Reforma al Sistema Presupuestal (Secretaría de Hacienda, México):

“Son los parámetros que integran al sistema de medición para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos, que dan respuesta a la misión de una institución a través de los resultados alcanzados.”

Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Subsecretaría de Normatividad y Control de la Gestión Pública, México:

“El instrumento cuya aplicación nos muestra la tendencia y la desviación de una actividad sujeta a influencias internas y externas con respecto a una unidad de medida convencional”

“Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos cantidades que corresponden a un mismo fenómeno o fenómenos diferentes, que por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros indicadores preestablecidos que se consideren adecuados, de tal forma que se pueda determinar la calidad de las acciones emprendidas.”

Derivado de las anteriores definiciones, puede concluirse que un indicador es “un instrumento de medición de variables representadas por cifras que señala aspectos significativos de un fenómeno”. En las entidades tanto públicas como privadas, indicador está relacionado con la estructura, proceso, resultado e impacto de sus acciones y representa el mecanismo idóneo para que a través de su medición se vigile su adecuada administración.

El indicador se representa a través de diversas opciones tales como:

- Porcentajes
- Promedios
- Razones a una fecha o por un periodo
- Tendencias

- Aumentos o disminuciones
- Combinación de las anteriores

Adicionalmente a las anteriores opciones y con el propósito de impactar visualmente, se utilizan medios tales como:

Barras
Pasteles
Figuras tridimensionales
Gráficas

Para optimizar su utilización requiere determinarse con la misma mecánica el indicador del objetivo (meta) y el del resultado de la gestión (desempeño o impacto) para que de su comparación resulte la variación entre lo planeado y lo ejecutado. De no llevarse a cabo esta comparación u otra similar (competencia- otras unidades o terceros- historia, promedio, etc.) no permitiría el análisis de variaciones y consecuentemente imposibilitaría la función de control.

Para que los indicadores apoyen en el logro de los objetivos de la entidad se requiere, por lo menos:

- Que se establezcan estándares e indicadores de los resultados esperados (metas)
- Que se relacionen adecuadamente con las metas y objetivos.
- Que se enmarquen en el proceso de medición y control.

Sistema de medición

- Medición de resultados y comparación con objetivos.
- Análisis de causas de variaciones.
- Identificación y evaluación de opciones
- Toma de decisiones y acción correctiva
- Seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Los indicadores pueden ser la base para:

- Sistemas de auto evaluación del desempeño.
- Pagos de productividad
- Planeación de ciclos subsecuentes.

Contenido

El contenido de cada indicador debe definirse en forma estandarizada, a efecto de que la información que genere sea entendible por todos los usuarios. Los datos básicos que se debe comprender son:

1.- Nombre del indicador. Nombre con el que se conoce al indicado, el cual además de ser único, debe:

- Ser breve
- Aclarar por sí solo su contenido
- Relacionarse con la fórmula de obtención del dato, de tal forma que sea uniforme en distintos departamentos o periodos
- Evitar el uso de siglas o títulos faltos de claridad.

2.- Código. Abreviatura para identificar el indicador, principalmente cuando se genera mediante sistemas de cómputo.

3.- Fecha

- De creación del indicador
- De actualización (aspecto actualizado)

4.- Atributo. Características del producto o servicio que nos interesa medir. Deben evitarse conceptos genéricos como calidad o excelencia; es preferible específicos como oportunidad, cortesía, sencillez, puntualidad, etc.

5.- Fórmula de cálculo. Descripción del significado de cada indicador, así como su determinación:

$$\text{Indicador de la meta} = \frac{\text{Cantidad de eventos de interés que se espera Cumplirán con el estándar}}{\text{Población (objetivo) en la cual se presenta el evento de interés}}$$

$$\text{Indicador de resultado} = \frac{\text{Cantidad de eventos de interés que cumplieron con Estándar}}{\text{Población (objetivo) en la cual se presenta el evento de Interés.}}$$

En el indicador de la meta debe establecerse un rango de operación aceptable. Por ejemplo, en la capacidad de la planta, equipo, etc. no conviene estar en su máximo de capacidad por las contingencias que se pudieran presentar, ni en un mínimo que haga ineficiente la utilización de los recursos.

Debe describirse, siempre que sea necesario, la mecánica de determinación de los elementos de la fórmula, tanto en el numerador como en el denominador, por ejemplo, el indicador de “inventario de facilidades” no debe tomarse directamente del registro con tal denominación, sino que deben deducirse las órdenes pendientes y las liquidadas pendientes de liberar facilidades y adicionar las pendientes con facilidades ya asignadas.

Cuando los conceptos utilizados en el indicador puedan tener distintas interpretaciones o no entenderse, conviene especificar el significado y/o sentido con que se utilizan dichos conceptos. Al respecto, es preferible que la definición se exprese en forma operacional, es decir, a través de enunciar los elementos que permiten su identificación y diferenciación de conceptos similares.

Debe especificarse:

- Que o quiénes se incluyen o excluyen (tipos de clientes, instalaciones, etc.)
- Periodo y/o fecha de corte de las operaciones o de la fuente de la información presentada
- Equipo utilizado para medir

4.2 Unidad de medida

Puede ser en:

- Importe (Moneda Nacional, Dólares, miles, millones, etc.)
- Porcentaje del total de la población o del segmento analizado
- Kilómetros, millas, hectáreas, etc.
- Días, semanas
- Veces en que se da una relación
- Kilómetros, libras
- Otros.

Cuando se utilizan distintas unidades de medida en la presentación de un conjunto de indicadores, debe señalarse la utilizada en cada caso en una columna especial o en el propio indicador, a efecto de que sea más fácilmente entendible.

Asimismo, sólo debe utilizarse un decimal en los indicadores, ya que los adicionales sólo dificultan su entendimiento y no aportan ninguna información relevante. Una solución cuando el evento a controlar es muy pequeño es presentar los resultados por cada 1,000, 10,000, etc.

4.3 Responsable y usuarios

- De la captura y emisión
- De la operación
- Usuarios del indicador (clientes)

4.4 Forma y alcance de la agregación

Puede ser, entre otros:

Geográfico	Jerárquico	Ingresos y costos	Costo Unitario
Oficina	Departamento	Producto	Procesos
Distrito	Gerencia	Línea de productos	Elementos del costo
Población	Subdirección	División	Planta
Religión	Dirección	Corporación	División
Estado	Corporación		Corporación
País			
Corporación			

En todo caso, es importante indicar el nivel mínimo y máximo de desagregación y a agregación respectivamente.

4.5 Fuentes de información y mecánica de captura

Documento, registro, sistema y unidad administrativa o institución donde se obtiene la información. Puede presentar las variantes siguientes:

Registros o reportes internos

Registros o reportes externos (fuentes secundarias)

Mediciones específicas (inventarios, producción, etc.)

Encuestas (sondeos de opinión)

El modo de captura, es decir, la forma de determinar el indicador debe ser única y no cambiar por ningún motivo.

Periodicidad de emisión³

Puede ser:

- Diario
- Semanal
- Quincenal

³ Los indicadores pueden elaborarse con distintas periodicidades. Generalmente son mensuales aunque cuando se trata de aspectos críticos es necesario que sean inmediatos o con mayor periodicidad como por ejemplo cuando se realizan pruebas piloto, de cuyos resultados puede derivarse el evitar costos excesivos (suspender el proyecto o cambiar sus características) o bien cuando la repercusión de los resultados requiere acciones inmediatas, como en una caída espectacular de las ventas o una producción defectuosa, más allá de los estándares permitidos

- Mensual
- Bimestral
- Anual

Además debe establecerse la fecha de emisión del indicador.

4.6 Significado de las variaciones y acciones a tomar

Comprende principalmente los aspectos siguientes:

4.7 Significado de las variaciones. Anticipar los posibles significados tanto en exceso como en defecto.

4.8 Evaluación de operaciones. Identificar el puesto y nombre del responsable.

- Aumento de :
 - Capacitación
 - Supervisión
 - Recursos (equipo, materiales, personal)
 - Reasignación de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.)
 - Modificación de metas.

Toma de decisiones. Identificar el puesto y nombre del responsable.

Un ejemplo de formato de indicador con los datos mencionados en este punto se presenta a continuación

4.9 FORMATO DE INDICADOR

Ejemplo

DESCRIPCION

1. Nombre del indicador _____ 2. Código _____

3. Fecha _____

- De creación
- De actualización
- Aspecto actualizado

4. Atributo _____

5. Fórmula de cálculo: _____

Indicador meta: _____

Indicador de resultado:

Mecánica de determinación:

Incluye o excluye _____

Fecha de corte: _____

6. Unidad de medida _____

7. Responsable y usuarios: _____

- De la captura _____

- De la emisión _____

- De la operación _____

-Usuarios (clientes) _____

8. Forma y alcance de la agregación:

Forma

Alcance:

<input type="checkbox"/>	Geográfica	_____
<input type="checkbox"/>	Jerárquica	_____
<input type="checkbox"/>	Ingresos v costos	_____
<input type="checkbox"/>	Costo unitario	_____

Otro _____

9. Fuente de la información y mecánica de captura:

10. Periodicidad de la emisión

<input type="checkbox"/>	Diaria
<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Anual

Otra _____

11. Fecha de emisión del indicador _____

Forma de presentación _____

Es necesario entender todo el proceso para determinar los objetivos y sus indicadores en todos los niveles, así como para establecer el sistema de medición, obtener los resultados y analizar las causas de variaciones. Esto implica el adecuado conocimiento de:

-La misión y visión de la entidad

-Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas

-Las estrategias, programas, proyectos, procesos y funciones, en cuanto a su:

- Congruencia con los objetivos y con los recursos asignados, tanto en los niveles verticales (superiores e inferiores) como en los horizontales (laterales)
- Factibilidad de logro
- Costo-beneficio

- La relación que existe entre las acciones de la entidad y la satisfacción de los requerimientos de los factores de quienes depende su supervivencia y desarrollo a saber:

- Clientes o beneficiarios
- Accionistas o dueños
- Gobierno
- Proveedores
- Personal
- Comunidad (incluye medio ambiente)

- Las características del proceso de determinación de los indicadores tales como su formula, significado, responsable, fechas de emisión, etc.

Para la elaboración de los indicadores de objetivo (metas) mostrados en el cuadro anterior, se requiere del entendimiento y aplicación del proceso, en forma desagregada, como sigue:

4.10 Que es un objetivo

4.10.1 Objetivos estratégicos. Se determinan a partir de la misión y visión de la entidad, con la que se deben ser congruentes. De tratarse de entidades que forma parte de un conjunto más amplio, la misión y la visión deben desprenderse en el sector privado, de la corporación y en el sector público, de los objetivos del estado y de los planes nacionales de desarrollo.

Posteriormente, deben establecerse los criterios de evaluación, los cuales se traducen en factores críticos de éxito para, con base en ellos, establecer los indicadores de los objetivos estratégicos.

4.10.2 Objetivos de programas y proyectos. Derivan de la desagregación de los objetivos. A continuación deben determinarse los correspondientes factores críticos de éxito para, con base en ellos, elaborar los indicadores de los programas y proyectos

4.10.3 Objetivos de procesos y funciones. Se determinan con base en los objetivos estratégicos como en los de los programas y proyectos y deben ser congruentes con los indicadores correspondientes. Dichos objetivos son a su vez, la base para determinar los factores críticos de éxito.

Cada uno de los factores críticos de éxito, y consecuentemente los indicadores correspondientes, deben referirse al cumplimiento de objetivos y no al de actividades que se hayan diseñado para tal propósito (medios) que pueden o no contribuir al logro de los objetivos. Estos últimos, sin embargo, pueden considerarse como resultados intermedios que deben tener indicadores de eficacia (cumplimiento de tareas) y de su costo (eficiencia).

Situaciones como la planteada en el párrafo anterior se presentan con frecuencia, principalmente cuando se trata de objetivos como el de mejorar la productividad a través de la capacitación, en donde el tipo, la calidad y la cantidad de la capacitación no sean los adecuados para lograr el propósito establecido y en tal caso, haya que reconsiderar las estrategias (como el pago de incentivos) para lograr el propósito establecido.

Ejemplos de elaboración.

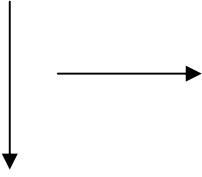
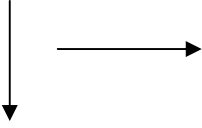

4.11 Correlación entre misión, visión y objetivos estratégicos:

Todo del proceso de planeación debe ser coherente, de tal manera que las acciones representadas por los programas y estrategias permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y éstos a su vez de la visión y misión de la entidad.

Ejemplo de tal coherencia se presenta en el cuadro siguiente

COHERENCIA DE LA PLANEACION

PROCESO DE PLANEACION	FUNCION
MISION	Proporcionar productos electrónicos y sistemas Para ayudar a los clientes de todo el mundo A mejorar su eficacia personal y empresarial

	
<p>VISION</p> 	<p>Lograr “ X “ % de participación en el mercado Local en los próximos 5 años</p>
<p>OBJETIVO ESTRATEGICO</p> 	<p>Participar en el mercado local en “ Y “ % para el próximo año</p>
<p>PROGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incorporación de nuevos productos (3) Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 3 -Proyecto de incorporación de nuevos distribuidores (10) -Proyecto de reducción de costos: Línea A (20 %) Línea B (15%) 	

El grado de cumplimiento del objetivo estratégico de crecimiento en la participación en el mercado se observa en los factores críticos de éxito y su cuantificación a través de los indicadores correspondientes, como se muestra en el siguiente cuadro:

Factores críticos de éxito	Indicadores
<p>Del objetivo estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado de “X” % • Preferencia de los clientes hacia los Productos de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Grado de satisfacción de los clientes en cuanto a : <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Precio - Oportunidad - Servicio
<p>De los programas y proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y operación de nuevos productos (3) • Desarrollo y operación de nuevos distribuidores(10) • Abatimiento de costos (20% línea A y 15% línea B) <p>De procesos y funciones existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retención de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de quejas (1%) - Oportunidad en entrega (3 días) - Competitividad en precios (mas bajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y operación de nuevos productos • Desarrollo y operación de nuevos distribuidores • Costos unitarios de productos A y B <ul style="list-style-type: none"> • Retención de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de quejas - Días de retraso en entrega - Competitividad en precios

4.12 Participación en el proceso

En el proceso de diseño, mecánica de captura, sumarización, validación, distribución, análisis de variaciones, toma de decisiones y seguimiento debe involucrarse a todos los actores relevantes. Los principales son:

Responsable	Acciones
Director general	<ul style="list-style-type: none"> -Autorización del sistema de indicadores -Evaluación de resultados con base en los indicadores -Toma de acciones correctivas -Seguimiento de acciones correctivas -Autorización de cambios en el sistema de indicadores
Director divisional o funcional	-Mismas del director general, por las operaciones de su división o función
Responsable del sistema de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración e implantación del sistema de indicadores -Validación de altas y bajas en el sistema de indicadores, bajo los lineamientos establecidos -Coordinación de la elaboración, análisis de desviaciones, toma de acciones correctivas y su seguimiento
Gerentes y jefes de departamento	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación y elaboración de indicadores -Captación de datos para la elaboración de los indicadores -Comparación de indicadores de resultados vs objetivos -Análisis de variaciones -Toma de acciones correctivas
OTRAS TAREAS	

Gerente de sistemas	-Apoyo informático
Gerente de relaciones laborales y capacitación	-Descripción del proceso de altas, bajas y cambios en los indicadores y elaboración, distribución, análisis y acciones correctivas.
Gerente de relaciones laborales y capacitación	-Negociación de actividades a desarrollar y su capacitación
Gerente de auditoria interna	-Evaluación del diseño, mecánica y proceso de elaboración de indicadores.

Algunos beneficios de la participación del personal son:

- 1 Informar al personal responsable de la operación la dirección de la conducta deseada, lo que facilita el autocontrol y la auto corrección.
- 2 Incorporar la experiencia del personal responsable de las operaciones en el enriquecimiento y adecuación de los indicadores y en general del sistema de medición, evaluación y control.

Aceptación de la necesidad y justicia del sistema de medición y control

4.13 Organización de la función

Es necesario contar con una organización formal, responsable de la administración de los indicadores, que tenga a su cargo, entre otras actividades:

- El desarrollo, modificación o supresión de indicadores
- La definición del contenido y distribución de los indicadores
- La implantación de indicadores y sus cambios
- La definición y vigilancia de los atributos de los productos y servicios
- La definición del responsable de la validez, análisis, toma de acción y seguimiento de cada indicador
- La difusión de atributos estándares y metas relacionadas con los indicadores.

La relación del departamento administrador de los indicadores para con el personal responsable de la operación comprende lo siguiente:

1. Capacitación par se manejo:
 - Definición, significado, fuentes y mecanismos de determinación y demás características de los indicadores, con base en su formato.
 - Procedimientos de investigación de desviaciones y definición de medidas correctivas

-Medios de consulta de dudas

2. Operación, aclaraciones, supervisión, retroalimentación y seguimiento

Es necesario el desarrollo de programas, estructuración de bases de datos, comunicación vía intranet y en, general, el aprovechamiento de los medios electrónicos para la obtención y difusión de los indicadores, así como para el análisis, toma de acciones correctivas y seguimiento por parte del personal involucrado, según su nivel de responsabilidad.

Para asegurar la consistencia y confiabilidad de los indicadores, así como el entendimiento de los usuarios en su utilización, es necesario que se documenten tanto los aspectos mencionados en el punto anterior, como:

- Flujos de información para obtener e integrar los indicadores a nivel administrativo, funcional o de proceso
- Contenido de cada indicador, así como de sus cambios debidamente justificados y autorizados
- Mecánica de análisis, toma de acciones correctivas y su seguimiento.

4.14 Sistema de información gerencial

Es necesario que exista o se establezca un sistema de información computarizado que integre en sus distintos niveles a los indicadores, que incluya tanto su prototipo como su arquitectura tecnológica debidamente documentada, para evitar reprogramaciones y modificaciones estructurales costosas.

De no existir un sistema informático de indicadores es altamente recomendable su desarrollo, para lo cual y de acuerdo con lo establecido en el boletín 8 de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño. A.C., “se requiere elaborar un estudio del costo de oportunidad que ratifique la viabilidad del proyecto u sus ventajas, considerando los aspectos funcional, técnico y financiero, debidamente autorizado. Dicho estudio debe contener por lo menos:

- Evaluación de las necesidades de los usuarios (volúmenes, frecuencia de los procesos, tiempos de respuestas, información a generar, etc.)
- Evaluación de soluciones potenciales y selección de las mas viables (no mas de tres) con sus características esenciales:
 - Recursos necesarios
 - Riesgos operativos, técnicos y económicos
 - Inversiones a efectuar
 - Costos directos e indirectos de operación y mantenimiento
 - Beneficios tangibles e intangibles

- Análisis costo-beneficio o costo-efectividad, según sean o no cuantificables monetariamente sus beneficios.
- Impacto en la estructura, organización y en las operaciones.
 - Evaluación de las soluciones más viables y selección de la mejor opción, considerando los aspectos funcional, técnico y financiero

Recomendaciones

De requerirse la adquisición de paquetes de cómputo, la selección debe basarse en su comparación con los requerimientos de los usuarios.

Es conveniente que se utilice la metodología mencionada en el boletín 8 de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al desempeño, A.C. para el desarrollo del proyecto en todas sus etapas, a saber:

- Análisis y diseño
- Ejecución
- Implantación
- Evaluación de resultados

El sistema de indicadores debe cubrir, por lo menos los siguientes procesos:

- Insumos
 - Formatos de captura de altas, bajas y cambios de los indicadores
 - Formatos de los indicadores metas
 - Formato de captura de datos de los indicadores ya sea a través de medios computarizados o en forma manual.
 - Captura de movimientos de altas, bajas y cambios en las características de los indicadores.
 - Captura de indicadores de metas y de resultados.
- Procesos
 - Actualización de archivos maestros de indicadores
 - Actualización de archivos con datos históricos de indicadores
 - Obtención de indicadores en cada periodo o fecha de corte

- Productos

Criticas de datos improcedentes o fuera de rango de los indicadores
 Formatos y reportes sobre indicadores

Consultas sobre datos históricos o bien del contenido y mecánica de elaboración de los indicadores

Los procesos anteriores requieren documentar los flujos de obtención, captura, validación y reporte. Así como designar al personal autorizado para efectuar movimientos, consulta e impresión de reportes de los indicadores. Además, deben establecerse controles que garanticen la seguridad, validez y confiabilidad de los procesos, tales como cifres control y passwords.

Como producto básico del “sistema de indicadores”, debe generarse información con la periodicidad y oportunidad establecidas, que presente a las distintas unidades organizacionales y a cada nivel de responsabilidad:

- Lista de indicadores clasificados por:

Proceso

- Nivel Jerárquico
- Unidad organizacional
- Concepto
- Tipo de indicador

- Los indicadores de cada unidad, organizacional que contengan:
 - Indicador objetivo (meta)
 - Indicador del resultado
 - Variación, indicando, según clasificación previamente establecida, si está o no dentro de rango y, en su caso, la importancia relativa de la desviación
 - Variaciones significativas (focos rojos) que faciliten la administración por excepción
 - Causas de las variaciones significativas debidamente cuantificadas
 - Acciones a tomar y fecha compromiso de implantación
 - Resultados del seguimiento
 - Tendencias
- Desagregación de la información.
- Periodicidad con que se emite cada indicador, destinatarios y medio de emisión (intranet, red, diskette, papel, etc.)
- Modulo de ayuda que permita al usuario conocer, entre otros:
 - Flujo del indicador
 - Significado y demás datos del “contenido “
 - Formas de presentación (mes, acumulado, últimos años, comparación con competencia, tipo de graficas, etc.)

Para que sean útiles los indicadores es necesario que, además de satisfacer las necesidades de la entidad y del usuario, reúnan diversas cualidades, las cuales se han agrupado en los títulos siguientes:

1. Coherencia y relevancia
2. Integridad
3. Validez y confiabilidad
4. Homogeneidad y comparabilidad
5. Economía y sencillez

4.15 Coherencia y relevancia

Se refiere a la relación lógica entre la misión, visión, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, atributos, metas e indicadores, de tal manera que estos últimos representen adecuadamente la razón de ser y objetivos básicos de la entidad

Es necesario que midan lo que deben medir, para lo cual deben definirse las variables sujetas a estudio, así como vigilar la representatividad de los elementos utilizados en la medición

Relevancia

Se refiere a los procesos y productos esenciales de la entidad que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos.

Conviene limitar su cantidad en cada nivel organizacional a los que sean significativos, tanto en el logro de resultados como en el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con las prioridades de la entidad y la importancia y complejidad del campo

Por cada servicio, programa o proyecto deben existir de tres a cinco metas, con sus correspondientes indicadores, para evitar la dilución de los esfuerzos si se establecen en una cantidad mayor, así como para no exceder la capacidad de análisis de quienes los utilicen. No deben recopilarse más datos de los que se requieran.

Integridad

Los integradores, además de estar correlacionados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad (coherencia), deben formar un conjunto homogéneo que permita identificar las relaciones entre unos y otros a distintos niveles de desagregación.

Para lo anterior, es necesario utilizar indicadores clave, los cuales a su vez se integren por otros indicadores de segundo orden o desglosados, que faciliten la comprensión del primero a través de su desglose en sus elementos constitutivos.

Los indicadores generales de la entidad- al igual que los objetivos- deben concatenarse con los divisionales y departamentales. Algunos ejemplos de la forma de desglosar los indicadores clave son:

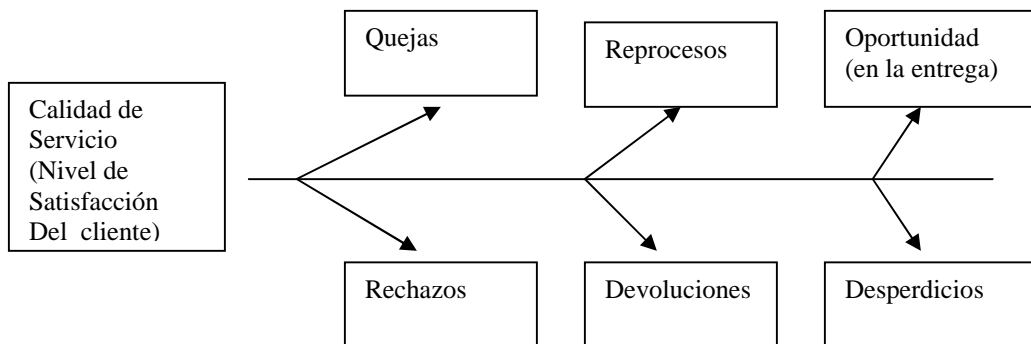
- Líneas de productos y servicios
 - Clientes (mayoreo, menudeo, gobierno, particulares, nacionales, extranjeros) o proveedores (locales, nacionales, internacionales).
 - Medios de distribución (sucursales, distribuidores, por correo, libre a bordo)
 - Territorios (distritos, poblaciones, estados, regiones, países)
 - Plantas, equipos, procesos de producción, comercialización, etc.)
 - Etapas: investigación, construcción, desarrollo y / o implantación de nuevos productos, sistemas o procesos
 - Elementos (equipos, materia prima, mano de obra, indirectos)
 - Factores que condicionan el resultado (ingresos, costos y gastos en la utilidad)
 - Unidades de negocios o administrativas
 - Concepto de gasto
 - Industria, actividad económica
 - Características (sexo, edad, nivel de ingreso, nivel educativo)
 - Tiempos de proceso
 - Productividad (retorno de la inversión) y sus factores
-
- Combinación de los anteriores.

Por ejemplo, cuando se trata de una variedad de productos o servicios, conviene desagregarlos en líneas o productos para después dividirlos en etapas, territorios, procesos, etc., hasta llegar a un último nivel adecuado de análisis para efectos de determinación de responsables.

Un ejemplo de indicador desglosado podría ser el tiempo de producción, que matricialmente podría representarse como sigue:

PROCESO	PLANTA			TOTAL
	1	2	3	
A				
B				
C				
D				
TOTAL				

Otro ejemplo de desagregación de un indicador por conceptos es el de calidad, que se puede representar mediante la gráfica de Ishikawa como sigue:



Si se desagrega el total de un concepto (ingresos, activos, gastos) en porcentajes de los elementos que lo integran, el indicador resultante sólo mostraría la mayor o menor dependencia o influencia de determinado concepto, pero no el cumplimiento o incumplimiento de un objetivo (excepto en el caso en que se pretenda modificar una relación), por ejemplo cambios en las estructuras de:

- Clientes (mayoreo o menudeo, nacionales y de exportación, sector público o privado, etc.)
- Productos o servicios (diversificación de los ingresos o nivel de dependencia de "X" producto (S))

Al estar integrados los indicadores con la misión, visión y objetivos se evita que evalúen lo mismo con diferente método, como se observa en los ejemplos siguientes:

EJEMPLO I

Fórmula 1		Fórmula 2
Patrimonio		Activo total
_____	Similar a	_____
Pasivo total		Pasivo total

Lo anterior aritméticamente quedaría como sigue:

Datos:	Caso A	B
Activo total	100	100
Patrimonio	60	70

Pasivo total	40	30
--------------	----	----

Relación:

Fórmula 1	1.5	2.5
Fórmula 2	2.3	3.3

En los resultados anteriores, aun cuando la cifra es diferente la relación permanece fija, es decir, que en el caso B se aumenta un punto al resultado, además de que su significado es el mismo.

EJEMPLO II

Fórmula 3		Fórmula 4
Rotación de	Similar a	Días de venta
_____		_____
Cuentas por cobrar		en cartera

Datos:

Ventas anuales	96
Ventas mensuales	8
SalDOS de cuentas por cobrar	24

Relación de cartera = $\frac{96}{24} = 4$ veces al año
(igual a 3 mese en cartera)

Días de venta en cartera $\frac{24}{8} = 3$ meses en cartera (igual a 4 veces al Año)

4.16 Validez y confiabilidad

Su proceso de definición, elaboración y validación, así como de análisis de variaciones, toma de acciones correctivas y seguimiento debe garantizar su validez y confiabilidad, independientemente de quien lo elabore, en qué periodo o bajo que condiciones. Es necesario observar las reglas básicas siguientes:

- 1 Establecer controles basados en el análisis del proceso, que garanticen la calidad de la información.

- 2 Ratificar la medición de un indicador con otras fuentes, tales como indicadores internos (de gestión) y externo (de impacto)

Por otra parte, no deben existir desviaciones importantes en lo que pretenden medir, ni en su estructura y mecánica de obtención ni en su elaboración y medición: para tal efecto, es necesario analizar los conceptos de validez y confiabilidad a saber:

Validez

Cuando mide lo que esta destinado a medir, es decir, que están libres de errores de diseño o sistemáticos, también denominados “sesgos”. La “validez” de los indicadores se observa en los aspectos siguientes:

De contenido. Que mida la característica que se desea, para lo que es necesario:

- 1 Definir lo mejor posible las variaciones sujetas a estudio
- 2 Incluir los mayores elementos posibles para abarcar las dimensiones identificadas
- 3 Evaluar el grado de representatividad de los elementos utilizados en la medición.

Lo anterior se puede validar mediante la medición con técnicas concurrentes para demostrar la alta correlación de sus resultados.

De congruencia. Debe existir relación lógica entre las dos variables del indicador (numerador y denominador) además de que se relaciones adecuadamente con otros conceptos afines. Se puede validar indirectamente demostrando la falta de correlación entre conceptos diferentes. Adicionalmente, puede validarse el efectuar el análisis de causas y efectos (congruencia entre el desarrollo de los procesos y su resultado).

La validez de los indicadores alcanza su nivel óptimo cuando es capaz de pronosticar resultados de las variaciones sujetas a medición

Confiabilidad.

Cuando sus mediciones están libres de errores no sistemáticos (derivados de falta o inadecuación de la capacitación, fraude o conducta maliciosa). El nivel de confiabilidad (consistencia o discrepancia de las mediciones) se puede estimar en las formas siguientes:

- 1 Utilizar el mismo mecanismo de medición en condiciones similares
- 2 Dividir el mecanismo de medición de múltiples elementos en grupos equivalentes y correlacionar sus respuestas.

Homogeneidad

Sus valores deben ser los mismos y tener el mismo significado para todos los responsables, lo que implica:

- 1 Definición única y aceptada por todos los usuarios
 - 2 Mecánica de captura y acumulación de datos estandarizada consistente.
 - 3 Normalización de las unidades de medición:
- Mismo tipo de clientes
 - Mismo tipo y volumen de operaciones.
 - Convertir a unidades homogéneas (cuando existen diversos grados de complejidad en los procesos)

Para homogenizar trabajos de complejidad diferente, pueden elaborarse tablas de equivalencias por puntos, según el grado de dificultad de los trabajos o cualquier otro índice (ejemplo: cartas y cuadros valuados en puntos para efectos de productividad).

El sistema de información de los indicadores debe incorporarse al proceso normal de la operación y su obtención no debe significar un esfuerzo especial.

Comparabilidad

En la definición de la meta y consecuentemente del indicador, es necesario que se consideren todos los antecedentes que pueden influir en la determinación de los “indicadores” **de objetivos**, tales como;

- 1 Resultados anteriores
- 2 Resultados de otras unidades y terceros (competencia)
- 3 Recursos asignados y sus características
- 4 Cambios en tecnología, mercado y –en general- en el entorno (participación en el mercado)
- 5 Planes y objetivos generales
- 6 Pronósticos de mercado

Además, independientemente de la comparación de los indicadores de resultados con los objetivos, conviene que se presenten comparaciones que midan el avance o retroceso en relación con la competencia y/o con resultados anteriores. Algunas opciones en la presentación de los indicadores se presentan a continuación:

- 1 Del mes y acumulados del año
- 2 Días en que se alcanza el objetivo
- 3 Comparativos con:
- 4 Periodo anterior. Cuando se comparan cifras importantes (pesos) con

periodos anteriores es necesario considerar el efecto de la inflación (deflación)

5 Meta o presupuesto

6 Competencia

1 Variaciones en:

2 Porcentaje

3 Cantidad o importe

- Graficas con tendencias comparativas

4.17 Oportunidad y accesibilidad

Oportunidad

Su periodicidad (diaria, semanal, mensual, anual) así como la fecha de emisión, debe atender a la necesidad de toma de decisiones, así como la importancia y urgencia de los asuntos que se manejen.

Accesibilidad

Deben estar disponibles, de ser posible en tiempo real, por todos los niveles y funciones responsables de la operación y por quienes se vean afectados por la misma, así como por los clientes de servicio o producto.

Los resultados de los indicadores deben estar disponibles en primer término a quienes manejan la operación, para su control y beneficio

4.18 Economía y sencillez

Economía

Debe optimizarse el tiempo y costo de obtención de datos, cálculo, distribución, análisis de variaciones, etc. En todo caso debe seguirse la regla del costo-beneficio, independientemente de que se optimice su captura y distribución mediante el uso de las tecnologías disponibles adecuadas.

Es importante que el registro de las actividades realizadas por las distintas unidades, proceso o programas de la entidad (cantidad de productos o servicios producidos, insumos y tiempos utilizados, etc.) se obtengan los datos base para la elaboración de los indicadores, con el propósito tanto de reducir sus costos como de aumentar su validez. Por ejemplo, los indicadores financieros deben obtenerse del sistema contable, sin realizar adiciones, eliminaciones o cambios posteriores.

Sencillez

Deben ser de formato fijo, entendibles por las personas que los utilicen y por cualquier otra que contenga conocimientos básicos de administración y de la operación.

Por otra parte, existe una gran diversidad de denominaciones y clasificaciones de los indicadores, según la cultura y propósito de cada usuario. Con el propósito de que su utilización en las entidades se estructure lo más sistemática e integral posible, se presentan los más utilizados como sigue:

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS
Por su contenido		
	-De calidad -De oportunidad (tiempo) -De costo -De cantidad (volumen) -De utilidad(al cliente)	
Por su relación con los objetivos		
- De economía	- De eficiencia - De capacidad	- De eficacia - De impacto
Por su objetividad:		
	-4 Cuantitativos -5 Cualitativos	
Por su <u>estructura</u> :		
-6 Insumos -7 Proveedores -8 Territorios	-9 Ubicaciones -10 Activos -11 Operaciones	-12 Mercados -13 Ventas -14 Productos -15 Clientes
Otras clasificaciones		
	-16 Por tipo de operación -17 Por nivel jerárquico y contenido	

4.19 Por su contenido

Comprende los atributos de calidad, oportunidad, costo, cantidad y utilidad, que corresponden a la producción de bienes y servicios tanto por la entidad como por sus departamentos de apoyo y servicio.

Calidad

Se refiere a las especificaciones requisitos, (criterios, estándares o procedimientos) de los productos o servicios que son elaborados o proporcionados las cuales pueden ser evaluadas internamente (estándares de la entidad) o externamente (Competencia).

En virtud de que la calidad es un concepto abstracto que tiene muchas acepciones, es importante que se definan previamente los principales atributos (cualidades) que la conforman en cada caso, por ejemplo:

- 1 Precisión (dentro de nivel tolerable de error, de acuerdo con especificaciones).
- 2 Ruido (ausencia de).
- 3 Continuidad (en la entrega del servicio o bien).
- 4 Fallas en su uso (ausencia o cantidad dentro de rango)
- 5 Oportunidad (tratado como indicador específico)

Algunos atributos de la calidad pueden evaluarse vía análisis de procesos, por una sola vez o a través de encuestas, tales como:

- 1 Seguridad
- 2 Facilidad de manejo del bien
- 3 Cortesía en la atención
- 4 Compatibilidad con equipos complementarios
- 5 Variedad de usos
- 6 Comodidad
- 7 Disponibilidad (en tiempo y lugar)
- 8 Caducidad (más lejana, mejor calidad)
- 9 Conservación (más tiempo o más simple, mejor calidad)
- 10 Costo y facilidad de mantenimiento
- 11 Portabilidad (manejo)
- 12 Garantías

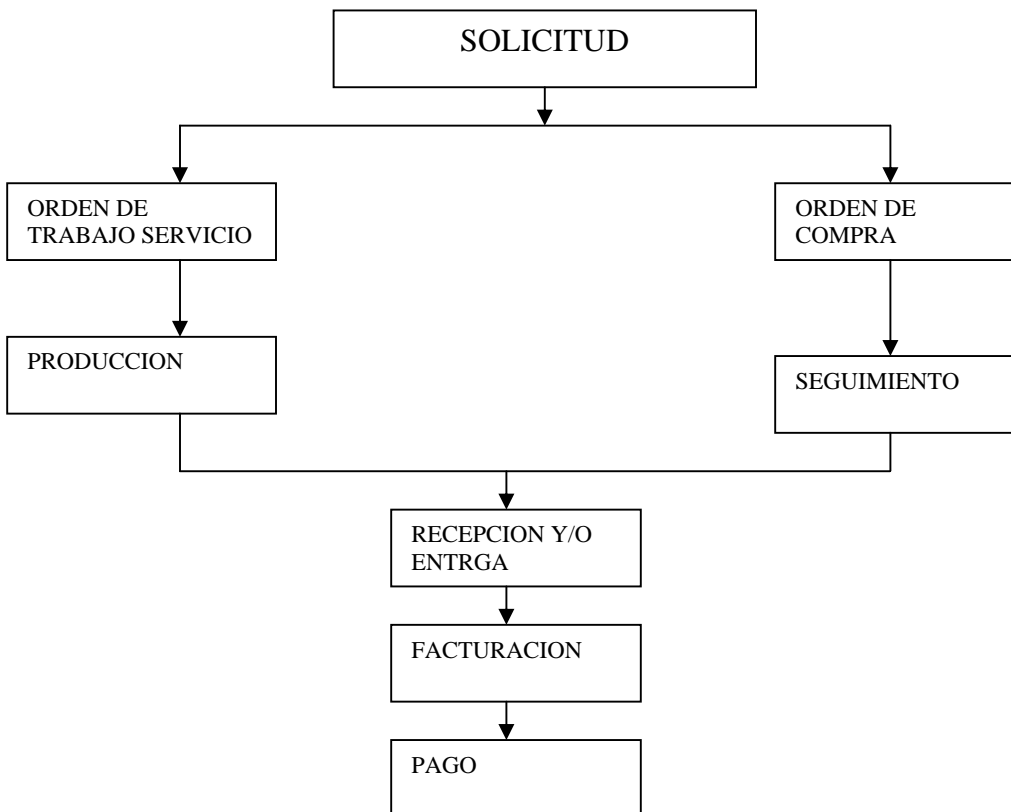
La calidad puede observarse en los insumos, recursos, procesos y productos.

Los más comunes indicadores de la calidad, algunos de los cuales están íntimamente ligados con los de economía, eficiencia e impacto, son los porcentajes de:

- 1 Errores
- 2 Rechazos
- 3 Retrocesos
- 4 Desperdicios
- 5 Quejas

Oportunidad

Consiste en entregar el producto, servicio o recurso en el tiempo pactado y de acuerdo con estándares internos o externos. Comprende los tiempos de obtención de insumos, proceso y entrega. El análisis del tiempo requerido para precisar este indicador en forma esquemática es como sigue:



Ejemplos de formas de determinar indicadores sobre la oportunidad son:

Promedio de atención

Veces en que se atendió (o dejó de atender) dentro del tiempo estándar

Días de atraso que pueden desglosarse por causas:

- 1 Falta de materiales
- 2 Falta de personal
- 3 Falta de equipo
- 4 Cuellos de botella

En las entregas de productos o servicios se podrían generar los siguientes indicadores:

Entrega

- 1 Con anticipación
- 2 A tiempo
- 3 Después de lo prometido
- 4 Como fue solicitado
- 5 Pendientes de entrega (con antigüedad)

El análisis de desviaciones debe considerar aspectos como los siguientes:

- 1 Tiempo en espera de respuesta, de aportación de documentos, de adopción de decisiones, etc.
- 2 Tiempo de inactividad, por circunstancias normales o extraordinarias
- 3 Tiempo efectivo de atención (total menos espera e inactividad).

4.20 Costo

Se refiere al valor (total o desglosado por concepto) de los insumos adquiridos o utilizados en la producción de bienes y servicios. Este indicador forma parte de los indicadores de economía y eficiencia, en donde se analiza el costo como uno de sus elementos básicos. En general, no conviene controlarlo por separado, aunque en tal caso requiere considerar que el porcentaje superior al 100% significa un exceso del gasto real sobre el presupuestado, en tanto que uno inferior su no utilización del gasto real sobre el presupuestado, en tanto que uno inferior su no utilización, hechos ambos que pueden requerir el análisis de sus variaciones.

Cuando se refiere a gastos generales y no se encuentra un punto preciso de relación, se puede considerar como porcentaje de gasto fijo con relación al variable o al total.

El grado de “cumplimiento” del presupuesto de gasto no es válido si no se relaciona con el del programa o nivel de actividad para el que se asignó.

4.21 Cantidad (volumen)

Comprende las cantidades producidas o servicios proporcionados. Este indicador, al igual que el de costo, por si solo es de escasa utilidad. Para su mejor aprovechamiento debe relacionarse en formas como las siguientes:

- 1 Con la meta establecida
- 2 Con la cobertura total o deseada
- 3 Con su costo por unidad
- 4 Con las solicitudes recibidas
- 5 Con la capacidad

Algunos ejemplos de indicadores de cantidad que conviene correlacionar con la capacidad son:

- 1 Horas profesor
- 2 Cursos impartidos
- 3 Horas hombre
- 4 Horas trabajadas

4.22 Utilidad

Consisten el valor que representa para el cliente interno o externo la cantidad, calidad, costo y oportunidad de los productos o servicios proporcionados.

4.23 Por su correlación con los objetivos

De acuerdo con este punto de vista se clasifican en de medios, que comprenden los indicadores de economía, de eficiencia y de capacidad y de fines, que incluyen los indicadores de eficacia y de impacto.

De economía

Consiste en la obtención en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad de los insumos de recursos materiales, humanos y financieros. Se desglosa como sigue:

Tipo de Insumo	Contenido del indicador	Atributo
Materiales suministros y equipo	Calidad Costo Oportunidad	-Rechazos y/o devoluciones - Retrocesos -Quejas y/o reclamaciones -Variaciones en costos por precio y/o cantidad -Paros en producción por falta de material
Humanos	Calidad Costo Oportunidad	-Rotación de personal -Aspirantes a empleos vs contrataciones -Aspirantes a inscripción vs. inscritos -Evaluación del personal -18Costo de contratación -19Renuncias -20Evaluaciones del personal -Retrasos por falta de personal
Financieros	Costo	Tasa de interés vs utilidad de operación.

De eficiencia

Se refiere a la relación entre insumos y productos (unidades producidas o servicios generados) en cuanto a cantidad, costo, tiempo. Deben estar correlacionadas con las metas, es decir, deben lograrse éstas en la forma más eficiente. No deben existir actividades “eficientes” no vinculadas con las metas.

La eficiencia (también denominada “productividad” cuando se refiere al recurso humano) puede contemplarse desde distintos enfoques, cada uno de los cuales debe utilizarse según el propósito específico que se persiga. Los más comunes

son obtener mayores productos con la misma cantidad de insumos o los mismos productos con menor cantidad de insumos. Algunos ejemplos de enfoques se presentan en el cuadro siguiente:

ENFOQUE	DESCRIPCION	EJEMPLO
Tecnología (de equipos o procesos)	Cantidad y/o calidad de artículos o servicios producidos por cada unidad (equipo o proceso)	-Mejor diseño (mas ligero, compacto o versátil) -Unidades producidas por equipo -Unidades producidas por horas máquina
Personal	Unidades producidas o atendidas por empleado o departamento	-Licencias de manejo emitidas por empleado -Productos elaborados por horas o días hombre.
Producción	Unidades producidas o servicios atendidos con relación a la demanda	-Alumnos ingresados vs. Egresados -Peticiónes atendidas vs recibidas -Servicios proporcionados vs solicitados.
Tiempo	Duración entre la fecha de solicitud y la de atención	-Días de atención o atraso
Costo	Importe de las erogaciones para producir un artículo o servicio (consumo de recursos materiales, humanos y tecnológicos) Puede ser sobre el costo total o de alguno de sus elementos (materia prima, mano de obra o gastos indirectos)	<ul style="list-style-type: none"> • De educación o capacitación por alumno o empleado. • De cada producto, servicio, etc. • De construcción • De reprocesos • De desperdicios • De mermas • De deserciones • De indirectos por empleados • De robos o fraudes
Inversión	Importe de erogaciones fijas y/o circulantes para promover la venta de	Rotación de activos totales o fijos(sobre ventas o utilidad)

	productos y/o servicios y su recuperación.	Rotación de inventarios(sobre costo de ventas) Rotación de cuentas por cobrar (sobre ventas)
--	--	---

NOTA: Algunos de los indicadores de eficiencia, como el de productividad de los activos, también se consideran como de “eficacia”.

Es importante considerar que estos indicadores de eficiencia deben completarse con los de “calidad”, ya que de otra manera puede distorsionarse el cumplimiento del propósito final del producto o servicio generado.

4.24 De capacidad

Comprende la relación entre el nivel reutilización de los recursos materiales (instalaciones, equipos, insumos) humanos o financieros y los disponibles o potenciales de uso

La capacidad puede evaluarse considerando la calidad de los recursos y su cantidad en función de diversas unidades (metros cuadrados, kilómetros por hora, unidades de producción, etc.). En todo caso deben convertirse a importes (costos).

La fórmula para u determinación es como sigue:

$$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad instalada}}$$

Las conclusiones más probables derivadas del análisis de este tipo de indicadores son:

Capacidad instalada

- Suficiente
- Insuficiente
- Excesiva
- Aprovechada
- No aprovechada (ociosa)
- Subutilizada

4.25 De eficacia

Miden el grado en que se logran las metas. Comprende la evaluación del cumplimiento de los objetivos (metas) que pueden corresponder a unidades de servicio internas o de contacto con clientes. Al igual que para todos los indicadores se puede determinar en dos formas:

a) Comparación directa del resultado real contra la meta:

$$\frac{\text{Veces que se cumplió (Falló) el estándar}}{\text{Veces que se planeó la Realización del estándar (meta)}} = \frac{92\%}{95\%} = 97\%$$

Significa que la meta se logró en un 97% y existe 3% de variación

b) Determinación del indicador meta y del indicador de resultado por separado (y presentar ambos con su variación).

b.1. Indicador Meta

$$\frac{\text{Veces que se planea Cumplir el estándar}}{\text{Veces que se realiza La actividad sujeta a estándar}} = \frac{95\%}{100\%} = 95\%$$

b.2- Indicador De Resultado

$$\frac{\text{Veces que se cumplió (o falló) estándar}}{\text{Veces que se realizó La actividad sujeta a estándar}} = \frac{92\%}{100\%} = 92\%$$

Significa que la meta de cumplimiento del estándar era de 95% y sólo se logró el 92%, lo que nos indica:

- Que existe una variación de 3% entre el real y la meta (ídem a la opción b.1)
- Que el indicador meta era de 95%, lo cual permite evaluar si éste es muy alto o bajo.

Además, este último método nos permite su comparación con resultados de otros periodos, independientemente del indicador meta establecida, así como con estándares internacionales y/o de la competencia.

En todo caso, si el resultado es superior a la meta, significa que la actuación fue superior a la misma (o a cualquier otra base de comparación)

Generalmente estos indicadores comprenden atributos tales como cantidad, calidad, costo y oportunidad, mismos que además del de utilidad, se evalúan a través de encuestas en los indicadores de impacto.

Otros ejemplos de este tipo de indicadores, algunos de los cuales llevan implícito el concepto de eficiencia, son como sigue:

- Porcentaje de recuperación de créditos
- Cobranza/facturación
- Porcentaje de deserción (o asistencia) en capacitación o educación
- Denuncias recibidas vs. Resueltas
- Quejas recibidas vs resueltas (de clientes, empleados o proveedores), pendientes o no atendidos.

Es conveniente que por los indicadores de volumen (cantidad de servicios provistos o productos entregados) además de comprarlos con el objetivo establecido (meta) se determine la eficiencia con que se logren. En general no deben utilizarse en forma aislada, ya que no indican la eficiencia en el uso de recursos ni el impacto en los clientes o población o su cobertura. Ejemplos de estos indicadores incompletos son:

- Artículos producidos
- Datos procesados
- Licencias emitidas
- Cartas mecanografiadas
- Alumnos amparados
- Clientes atendidos

Otros indicadores similares a los de eficacia, que no consideran el logro o beneficio planeado (porcentaje estimado a lograr del estándar en el universo) sino la totalidad de los eventos (100%) del universo) son los indicadores de desempeño o rendimiento, cuya fórmula es como sigue:

$$\text{Indicador de Desempeño o Rendimiento} = \frac{\text{Veces que se cumplió (o falló) el estándar}}{\text{Veces que se entregó el producto o prestó el Servicio (100\% del universo).}}$$

En este caso se desconoce la variación con el resultado planeado, el cual se podría agregar pero implicaría designarlo con otro nombre, lo que podría provocar confusiones.

4.26 De impacto

Es el efecto o resultado final (grado de atención y/o satisfacción de los clientes o beneficiarios- mismos que deben precisarse- de los productos y/o servicios proporcionados) del objetivo o programa estratégico. Comprende los grupos siguientes:

De cobertura o participación de la entidad o programa en el universo (población, mercado, territorio, etc.) de clientes, servicios proporcionados, etc.

Nivel de servicio que se proporciona o nivel de vida de la población que se atiende (incremento en esperanza de vida o decremento en morbilidad, etc.)

Grado en que se percibe la satisfacción de las necesidades (utilidad, calidad, cantidad, costo y oportunidad, etc.) de los clientes externos y de los internos en el caso de unidades de servicio, o bien el grado de preferencia sobre otros productos o de fidelidad del cliente.

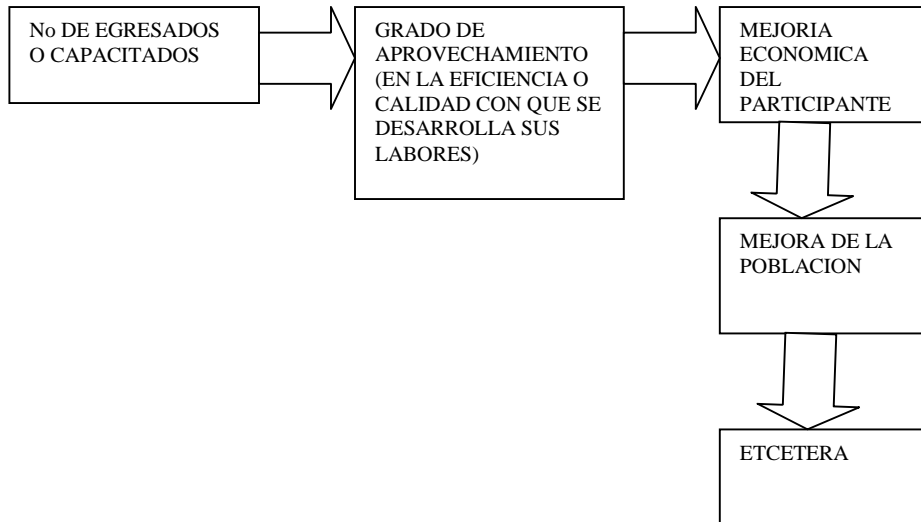
Dichos grupos requieren de investigaciones especiales, principalmente en encuestas, para determinar la información de los indicadores.

Generalmente estos indicadores son de tipo cualitativo, es decir, la ponderación en grados de la forma en que los clientes sienten que se han visto beneficiados o no con los productos o servicios proporcionados por la unidad u organización. Sin embargo, también pueden ser cuantitativos, como en el caso de coberturas que se obtienen vía fuentes secundarias (estadísticas de oficinas gubernamentales o agencias especializadas).

Incluyen la determinación de si:

- La emisión de licencias para restaurantes (meta) mejoró la sanidad (impacto).
- Los alumnos egresados (meta) alcanzaron el nivel deseado de educación (impacto)
- El sistema de control del medio ambiente de una entidad (meta) redujo la contaminación de un río (impacto)

Existen diversos niveles de impacto, por ejemplo, en capacitación o educación:



Ejemplos de temas a los que puede referirse el impacto son:

En clientes o usuarios:

- Satisfacción
 - Calidad del producto o servicio (especificar)
 - Disponibilidad
 - Atención
 - Oportunidad (tiempo de espera)
- Participación en el mercado
 - Clientes perdidos o ganados
 - Territorios cubiertos o no
 - Tipos de clientes cubiertos o no.

Del impacto social (deseable o indeseable):

Económicos (crecimiento o decrecimiento)

- Niveles de empleo o desempleo
- Marginación
- Distribución del ingreso
- Producto nacional bruto
- Ingreso per cápita
- Nivel de vida de la población

- Sociales (calidad de vida)
 - Servicios proporcionados
 - Solicitudes atendidas
 - Atención a la demanda
 - Protección al medio ambiente

- Cobertura (o rezago) en servicios
 - Población con o sin “x” característica
 - Seguro social
 - Educación
 - Habitación
 - Empleo
 - Hacinamiento
 - Agua
 - Drenaje
 - Comunicaciones

- Rezago en servicios sociales básicos
 - -Atendidos
 - Total de la población
 - Potenciales (según capacidad)
 - Pendientes contra recibidos
 -

- Educación
 - Alfabetización
 - Nivel de educación (primaria, secundaria, profesional, posgrado)
 - Grado de capacitación y habilidades adquiridas
 - Grado de disponibilidad (tiempo, costo, distancia) a toda la población.
 -

- Salud
 - Morbilidad (enfermedades) por tipos
 - Esperanza de vida
 - Mortalidad (materna, infantil, etc.)
 - Por tipos de enfermedades (causas)
 - Niveles de atención disponibles en caso de morbilidad
 - Incidencia de enfermedades
 - Resultado de campaña de vacunación

Democracia y participación

- Participación en el proceso democrático
- Participación en asuntos sociales y económicos

Seguridad

Incidencia en robos

Cuando se desea medir la percepción de los clientes directamente o como complemento o refuerzo de la información interna, puede utilizarse la encuesta, la cual permite conocer el “impacto” del logro de los objetivos con los clientes y población en general.

La encuesta también es aplicable en el caso de departamentos de servicio o apoyo interno a la organización, tales como:

- Almacén
- Informática
- Auditoría
- Tesorería
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Servicios Administrativos

La encuesta, al igual que los indicadores en general, debe correlacionarse con los objetivos para medir su nivel de logro. Para ello debe cuidarse la pertinencia de las preguntas y la eliminación de los sesgos.

De utilizarse este apoyo, que por su alto costo se sugiere que sea la menos anualmente, es necesario asesorarse de especialistas, ya que de otra manera la selección de la muestra y del medio a encuestar.

4.27 Por su objetividad

Se clasifican en cuantitativos y cualitativos a saber:

Cuantitativos

Son mediciones objetivas (basadas en hechos) tales como nivel de producción, ventas, servicios proporcionados, etc., que generalmente se obtienen de los registros internos o de fuentes secundarias (no directas). La inmensa mayoría de los indicadores utilizados en la administración corresponden a este tipo.

Cualitativos

Son mediciones subjetivas (basadas en opiniones) de quienes reciben los productos o servicios (clientes internos o externos) obtenidas generalmente a través de encuestas. Se utilizan principalmente en recursos humanos y mercadotecnia, mediante variables de estado mental (internas al individuo) y conductuales (intenciones) que se miden a través de escalas ordinales (preferencias o actitudes) y de intervalo (cuanto mas o menos). Generalmente estas mediciones se convierten en cuantitativas a efecto de análisis, comparaciones y toma de decisiones.

Por su estructura.

Se refiere a la composición en porcentaje de los distintos elementos de una población aplicable también a la rotación (veces en que se renueva un activo). Pueden clasificarse, entre otros, como sigue:

- Insumos y recursos
 - Materiales , financieros y técnicos
 - Humanos
 - Rotación de personal, desglosado por edad, evaluación, niveles, especialidades, divisiones, tipo, etc.
 - Estructura del personal(ídem al anterior)
- Procesos
 - Operaciones
 - Activos
 - Ubicaciones
- Producto
 - Mercados
 - Ventas
 - Productos
 - Clientes
- Cuentas del estado situación financiera (balance)
 - Clientes
 - Inventarios
 - Activos
 - Proveedores

- Cuentas de resultados
 - Ventas (sucursales, líneas, productos, etc.,)
 - Operaciones (procesos, etapas, servicios, etc.)
 - Personal (capacitado o no, centralizado o no, directos vs. Indirectos)
 - Gastos (directos vs. Indirectos)

4.28 Otras clasificaciones

Además de las clasificaciones anteriores, existe un sinnúmero que pueden atender a diversos criterios, pero que en esencia están contemplados en los ya presentados. Algunos ejemplos de ellos son:

- Por tipo de operación
 - Administrativos¹

¹ Para vigilar las actividades de un departamento de servicio como el de nómina, pueden establecerse indicadores sobre aspectos tales como la oportunidad de la emisión y pago de la nómina, la productividad de su personal o bien la razonabilidad de las remuneraciones y retenciones al personal de la organización

- Operativos
- Financieros

NIVEL JERARQUICO			
Contenido	Directivo	Gerencial	Operativo
Responsabilidades Básicas	Impacto y Resultados globales	Resultados de la función o proceso	Resultado del subproceso y de las actividades.
Tipo de indicadores			
Estratégicos ²	X		
Programas	X		
Proyectos	X	X	
Procesos		X	
Funciones		X	X
Etapas de proyecto			X
Subprocesos			X

4.29 Por nivel Jerárquico y contenido

Tabla

Los indicadores estratégicos se reflejan a través de dos grupos de indicadores, según su fuente de información que se complementan entre sí a saber:

- **Información interna**

A través de los indicadores de **eficacia** (logro de objetivos), complementados con los de **eficiencia** (uso óptimo de los recursos) y de economía (obtención de insumos adecuados en las mejores condiciones).

- **Información externa**

Mediante los indicadores **de impacto**, es decir, del resultado final de cobertura, nivel de servicio o satisfacción de necesidades de los clientes, determinados en el objetivo o programa estratégico.

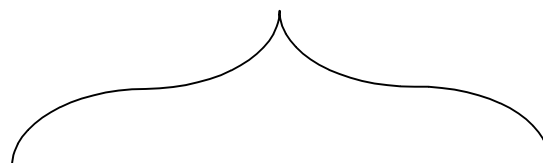
Un ejemplo interesante de indicadores relacionados con el objetivo estratégico de un programa es el elaborado por la SECODAM (Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo) el cual se presenta como sigue:

Nombre del programa: Vacunación universal

Objetivo estratégico

- ⇒ Reducir la morbilidad y
- ⇒ mortalidad infantil en X %

3



Indicadores	Meta	Resultado	Variación
Índice de Morbilidad infantil	X%		
Índice de Mortalidad infantil	X%		
Cobertura de vacunación	98%		
Costo unitario de inmunización	\$ _____		

³ Columnas adicionales

Del entorno

Deben definirse las premisas bajo las cuales se planean las actividades y objetivo de la entidad y establecer indicadores que vigilan sus cambios, de tal manera que si se presentan variaciones significativas debe replantearse la planeación de la entidad y sus objetivos, con el consiguiente pacto de los indicadores.

Los indicadores del entorno que afectan directamente a los procesos de planeación de cualquier entidad son básicamente los mencionados en este documento como indicadores de impacto.

“Centinelas de casos”

En los hospitales se ha desarrollado dentro de los indicadores el concepto de “centinelas de casos”, que consiste en la identificación de un evento serio y significativo que debe ser investigado inmediatamente cada vez que ocurre. Por ejemplo, en el caso de una muerte materna, para evitar que ocurra nuevamente.

En la función de informática, en forma similar, se han establecido los “listados de crítica”, que presentan los casos que salen de los parámetros acordados (niveles mínimo y máximo aceptado para el proceso) y que pueden ser rechazados o sólo informados para análisis.

Los eventos extraordinarios en las actividades de una entidad, tales como sismos, incendios, asaltos, motines, etc., generalmente están complementados en los procedimientos de seguridad y contingencia y no está, incluido en este estudio.

5. Definición de Conflicto

A pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, en la base de las definiciones corren varios temas comunes. Los conflictos deben ser percibidos por las partes; que haya o no haya un conflicto, es cuestión de impresiones. Si nadie piensa que hay un conflicto, entonces se acepta que no hay conflictos. Otros aspectos comunes de las definiciones son la oposición o la incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores delimitan las condiciones que marcan el punto de partida del proceso de un conflicto.

Por tanto, definimos conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa.

Esta definición es deliberadamente amplia. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los

hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es lo suficientemente flexible para cubrir toda la extensión de los conflictos, desde los actos descarados y violentos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

5.1 Transiciones en las ideas sobre los conflictos

Es enteramente apropiado decir que ha habido “conflictos” sobre la función de los conflictos en grupos y organizaciones. Una corriente afirma que los conflictos deben ser evitados, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo. Es la que llamamos teoría tradicional. Otra corriente, la teoría de las relaciones humanas, afirma que los conflictos son naturales e inevitable en cualquier grupo y que no tienen que ser malos, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. La tercera postura, la más reciente, postula que los conflictos no sólo pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que algunos son absolutamente necesarios para que el grupo se desempeñe eficazmente.

Llamamos a esta tercera escuela teoría interaccionista.

5.2 La teoría tradicional

La primera teoría de los conflictos suponía que todos eran malos. Se consideraban negativos y servían como sinónimos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, los conflictos eran dañinos y había que evitarlos.

La teoría tradicional era congruente con las actitudes sobre el comportamiento de los grupos que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. Los conflictos se calificaban como resultados disfuncionales producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza entre las personas e incapacidad de los gerentes de ser sensibles a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

La noción de que todos los conflictos son malos ofrece una forma simple de abordar el examen del comportamiento de quienes generan conflictos. Puesto que hay que evitar todos los conflictos, basta dirigir nuestra atención a las causas de los conflictos para corregir lo que funciona mal de modo que mejore el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los nuevos estudios arrojan pruebas sólidas que objetan que este método de resolución de los conflictos desemboque en un mejor desempeño de los grupos, muchos todavía evaluamos las situaciones conflictivas con este criterio pasado de moda.

5.3 Teoría de las relaciones humanas

LA teoría de las relaciones humanas asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones. Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia: no es posible eliminarlos y hasta hay ocasiones en que un conflicto puede beneficiar al desempeño del grupo. La postura de las relaciones humanas dominó las teorías de los conflictos desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la de 1970.

5.4 La teoría interaccionista

Así como la teoría de las relaciones humanas acepta los conflictos, la teoría interaccionista los alienta con el argumento de que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación. Por tanto, la mayor aportación de la teoría interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.

Tomando como base la teoría interaccionista, decir que un conflicto es bueno o malo en su totalidad, resulta poco apropiado e inocente. Lo bueno o malo de un conflicto depende del tipo del mismo.

5.5 Conflictos funcionales o disfuncionales

La teoría interaccionista no postula que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos sustentan metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos funcionales que son formas constructivas. Aparte se encuentran los conflictos que estorban el desempeño del grupo, los disfuncionales, que son formas destructivas de conflictos.

¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las pruebas indican que hay que contemplar el tipo de conflicto. En concreto, hay tres tipos: de tareas, de relaciones y por los procesos.

Los conflictos de tareas se relacionan con el contenido y las metas del trabajo. Los conflictos de relaciones se generan en las relaciones interpersonales. Los conflictos por los procesos se relacionan con la forma de hacer el trabajo. En los estudios se demuestra que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Resulta que las fricciones y las hostilidades entre personas que vienen con estos conflictos aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la relación de trabajo. Por otro lado, los conflictos por los procesos de baja intensidad y los conflictos por las

tareas de intensidad escasa a moderada son funcionales. Para que los conflictos por los procesos sean productivos, éstos deben ser ligeros: las discusiones intensas sobre quién debe hacer que se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tarea, aumentan el tiempo en que se completan las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos. Los conflictos de tareas de intensidad escasa o moderada tienen un efecto positivo constante en el desempeño del grupo porque estimulan la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor

5.6 El proceso del Conflicto

El proceso del conflicto puede dividirse en cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intensiones, comportamiento y resultados.

5.6.1 Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa del proceso del conflicto es la presencia de las condiciones que abren las oportunidades para que surja un conflicto. No conducen forzosamente a él, pero es necesaria una de estas condiciones para que aflore. En aras de la simplicidad, estas condiciones (que también pueden tomarse como causas u orígenes del conflicto) se han condensado en tres categorías generales: variables de comunicación, estructura y personales.

Comunicación

Susan trabajaba desde hacia tres años en la administración de la cadena de suministros de Bristol-Myers Squibb. Disfrutaba su trabajo principalmente porque su jefe Tim Mc Guire, era un gran tipo. Pero hace seis meses lo ascendieron y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. “Tim y yo estábamos en la misma la frecuencia y no me pasa eso con Chuck. Me pide algo y lo hago. Luego me dice que lo hice mal. Yo creo que quiere una cosa pero dice otra y así ha sido desde que llegó. Creo que no pasa un día sin que me grite por algo. Y es que hay personas con las que uno se comunica fácilmente, pero Chuck no es de esas”

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede originar conflictos. Representan las fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación.

En una revisión de las investigaciones se observa que diferentes connotaciones de la palabras, jerga, intercambio insuficiente de información y ruido en el canal son barreras para la comunicación y condiciones antecedentes potenciales de conflictos. Las pruebas muestran que surgen dificultades semánticas como

resultado de diferencias de capacitación, percepción selectiva e información inadecuada sobre los demás. También en las investigaciones se ha revelado un resultado curioso: el potencial de los conflictos aumenta cuando hay mucha o muy poca comunicación. Al parecer, un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, luego del cual es posible excederse, lo que incrementa la viabilidad de los conflictos. Demasiada información, tanto como muy poca, tienden las bases para los conflictos. Más aún, el canal elegido para comunicarse puede tener una influencia que estimule la oposición. El filtrado que ocurre a medida que la información pasa entre los miembros y la divergencia de las comunicaciones que provienen de canales formales o previamente establecidos abre oportunidades potenciales para que surjan conflictos.

Estructura

Charlotte y Teri trabajaban en Portland Furniture Mart, una tienda grande de muebles con descuento. Charlotte es vendedora de piso; Teri es la gerente de crédito. Las dos se conocen de años y tienen mucho en común: viven a dos calles de distancia y sus hijas mayores van a la misma preparatoria y son las mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Teri tuvieran trabajos distintos serían mejores amigas, pero se la pasan peleando. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles y lo hace muy bien; pero casi todas sus ventas son a crédito. Como el trabajo de Teri es reducir al mínimo las pérdidas por los créditos de la compañía, con frecuencia rechaza las solicitudes de crédito de clientes con los que Charlotte acaba de cerrar una venta. No es nada personal entre ellas; sólo que las exigencias de sus puestos las meten en conflictos.

Los conflictos entre Charlotte y Teri son de índole estructural. En este contexto, con el término estructura comprendemos variables como el tamaño del grupo, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros, límites claros, compatibilidad de miembros y metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los grupos.

En las investigaciones se indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan los conflictos. Cuanto mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, mayor la probabilidad de que haya un conflicto. Se ha descubierto que la antigüedad guarda una relación inversa con los conflictos. El potencial de conflictos es mayor cuando los integrantes son jóvenes y la rotación elevada.

Cuanto mayor sea la ambigüedad en la definición de quien tiene la responsabilidad de las acciones, mayor la posibilidad de que surjan conflictos. La ambigüedad sobre los límites aumenta las luchas entre los grupos por el control de los recursos y el territorio.

En las organizaciones, los grupos tienen metas diversas. Por ejemplo, la gerencia de compras se interesa en la adquisición oportuna de insumos a precios bajos, los objetivos de marketing se centran en la colocación de los productos y en aumentar los ingresos, la atención de control de calidad se enfoca en mejorar la calidad y garantizar que los productos de la organización cumplan con las normas, y las unidades de producción tratan de mantener un ritmo de manufactura constante en aras de la eficiencia operativa. Esta diversidad de metas de los grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos siguen fines distintos, algunos de los cuales son contradictorios. (como ventas y crédito en Portlan Furniture Mart), hay mayores probabilidades de que surjan conflictos.

Hay algunos indicios de que un estilo de liderazgo estricto (observación estrecha y continúa con el control general del comportamiento se los demás) aumenta la posibilidad de que surjan conflictos, pero las pruebas no son muy sólidas. Depender excesivamente de la participación también estimula los conflictos. Las investigaciones confirman que la participación y los conflictos están muy correlacionados, al parecer porque la participación fomenta las diferencias. También se ha descubierto que los sistemas de recompensas generan conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo depende de otro (en lugar de que los dos sean mutuamente independientes) o si su interdependencia hace que uno gane a costa de otro, se estimulan fuerzas contrarias.

Variables personales.

¿Le ha pasado que conoce a alguien y de inmediato le disgusta? Usted está en desacuerdo con casi todas sus opiniones e incluso lo fastidian minucias, como el tono de su voz, el gesto de su sonrisa o su personalidad. Todos nos hemos topado con alguien así. Cuando hay que trabajar con estos individuos, siempre es posible que afloren conflictos.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflictos son las variables personales. Abarcan los sistemas de valores de los individuos y las características de personalidad que dan cuenta de idiosincrasia y diferencias personales.

Las pruebas indican que ciertos tipos de personalidad (por ejemplo, los individuos que son muy autoritarios y dogmáticos) abren la posibilidad de que surjan conflictos. En el estudio de los conflictos sociales, la variable más importante y quizá la más ignorada radica en la diferencia de sistema de valores. Estas diferencias por ejemplo, dan la mejor explicación de temas como prejuicios, desacuerdos sobre la contribución particular al grupo y la recompensa que se merece uno. Son juicios de valor si a John le molestan los negros y si Dana cree que esta postura revela su ignorancia, si un empleado piensa que vale 55,000 dólares pero su jefe cree que vale 50,000. Las diferencias en los sistemas de valores son causas importantes de conflictos

5.6.2 Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones citadas en la etapa I lastiman lo que una parte le importa, en la etapa II se materializa el potencial de oposición o incompatibilidad. Estas condiciones sólo desembocan en un conflicto si una parte es afectada y se da cuenta del conflicto.

Como dijimos en nuestra definición de conflicto, se requiere una percepción. Una o más de las partes deben saber que se dan las condiciones. Sin embargo, el hecho de que un conflicto sea percibido no significa que sea personalizado. En otras palabras “A puede darse cuenta de que tiene un desacuerdo serio con B(..) pero no por eso se siente tenso ni ansioso y quizá no tenga ninguna mella en el afecto que sienta por B” Es el plano de lo sentido en el que los individuos se involucran emocionalmente y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Hay que tener en cuenta dos puntos. En primer lugar la etapa II es importante porque es en la que definen los temas en conflicto. Es la etapa del proceso en que las partes deciden sobre que versa su conflicto. Este acto de “encontrar el sentido” es crucial porque la manera en que se define un conflicto hace mucho por señalar la clase de resultados que los arreglarían. Por ejemplo, si defino nuestro desacuerdo salarial como una situación de suma cero (es decir, que si usted obtiene el aumento que quiere, esa cantidad se me restará), estaré mucho menos dispuesto a buscar un arreglo que si enmarco el conflicto como una situación en la que todos podríamos ganar (por ejemplo, que se añadiera dinero al rubro de salarios para que los dos tuviéramos el aumento que queremos). Así la definición de conflicto es importante porque delinea el conjunto de los arreglos posibles. El segundo punto es que las emociones cumplen una función muy importante en la conformación de nuestras percepciones . Por ejemplo, se ha descubierto que las emociones negativas conducen a una simplificación excesiva de los temas, pérdida de confianza e interpretación desfavorable del comportamiento de la otra parte. En cambio, los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una panorámica más amplia de la situación y a concebir soluciones más novedosas.

5.6.3 Etapa III: Intenciones

Las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera.

¿Por qué separamos las intenciones como una etapa aparte? Porque uno tiene que inferir las intenciones de los otros para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos se intensifican simplemente porque una parte

ejemplos citemos la intención de conseguir nuestra meta sacrificando la del otro, tratar de convencer al otro de que nuestra conclusión es la correcta y de que la suya esta equivocada y tratar de hacer que alguien acepte la culpa de un problema.

Colaboración

Cuando las partes de un conflicto tienen el deseo de satisfacer completamente los intereses mutuos, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado beneficioso para todos. Al colaborador, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias, en lugar de ceder varios puntos de vista. Entre los ejemplos están el intento de hallar una solución a la que se alcancen por completo las metas de ambas partes y buscar una conclusión en la que se incorporen las ideas validas de las dos.

Evasión

Una persona puede aceptar que hay un conflicto y prefiere retraerse o suprimirlo. Como ejemplo de evadir señales tratar de ignorar un conflicto y evitar a las personas con las que no se esta de acuerdo.

Cesión.

Cuando una parte trata de apaciguar a su oponente, estaría dispuesta a poner los intereses de este antes que los tuyos propios. En otras palabras, con el fin de mantener la relación, una parte esta dispuesta a sacrificarse. Llamamos ceder a esta intención. Como ejemplos esta la voluntad de sacrificar una meta propia para que la otra parte consiga la suya, respaldar la opinión de otra persona a pesar de tener reservas y perdonar a alguien una falta así como tolerar subsiguientes.

Llegar a un acuerdo

Cuando cada parte del conflicto quiere ceder algo, se comparte y se llega un resultado que equilibra los intereses. Al llegar a un acuerdo no hay un ganador ni un perdedor declarados, sino la disposición a razonar la causa del conflicto y aceptar una solución que da una satisfacción incompleta a los intereses de las dos partes. Por tanto, la característica que distingue a esta intención es que las dos partes pretenden ceder algo. Por ejemplo, la disposición a aceptar un aumento de dos dólares por hora en lugar de tres, aceptar un acuerdo parcial con cierto punto de vista y asumir parte de la culpa por una falta.

Las intenciones ofrecen lineamientos generales para las partes de un conflicto, pues definen el objetivo de cada una. Ahora bien, las intenciones de las personas

no son fijas. A veces cambian en el decurso de un conflicto porque vuelven a plantearse los conceptos o por una reacción emocional al comportamiento de la otra parte. Comoquiera que sea, en las investigaciones se indica que las personas tenemos una disposición básica a manejar los conflictos de ciertas maneras. En particular, los individuos tienen preferencias sobre las cinco intenciones de manejo de conflictos, recurren a ellas constantemente y pueden pronosticarse bastante bien a partir de una combinación de características de personalidad e intelectuales. Por tanto, acaso sea más apropiado pensar que las cinco intenciones son relativamente fijas y no que son opciones entre las que los individuos escogen las que correspondan a la situación conveniente; es decir, cuando enfrentan un conflicto, algunos quieren a toda costa una situación en la que todos ganen, otros buscan la solución óptima, unos más quieren escapar, algunos otros quieren ser solícitos y todavía otros pretenden “dividir la diferencia”.

5.6.4 Etapa IV: Conducta

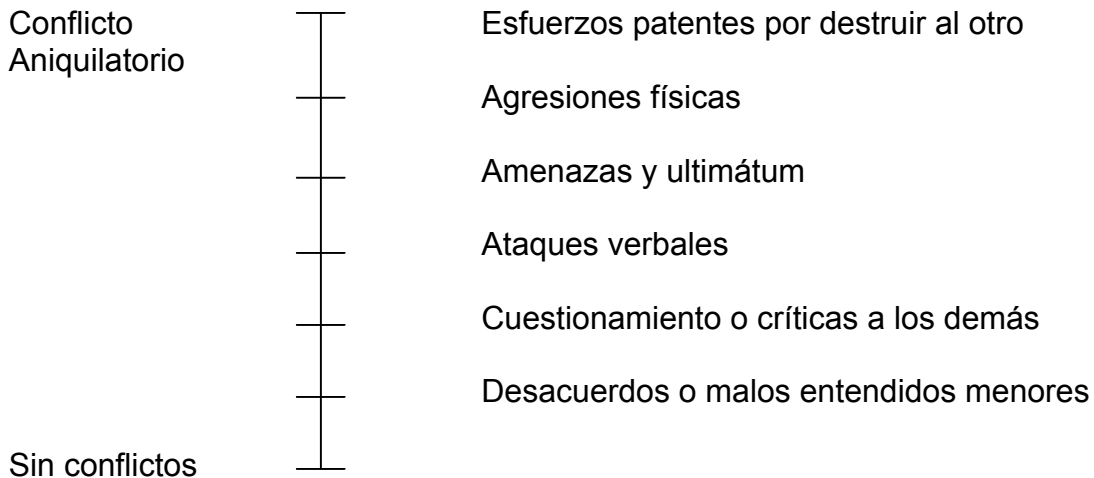
Cuando la gente piensa en situaciones conflictivas, se centra en la etapa IV. ¿Por qué? Porque es en la que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de la conducta abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones. Pero estas conductas tienen una condición de estímulo independiente de las intenciones: Como resultado de errores de cálculo o falta de pericia, a veces los comportamientos se desvían de sus intenciones originales.

Ayuda pensar que la etapa IV es un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me exige algo. Yo le respondo discutiendo. Usted me amenaza. Yo le devuelvo la amenaza, etc. En la siguiente grafica se encuentra una forma de visualizar las conductas conflictivas. Todos los conflictos se encuentran en alguna parte de esta gama. En la parte inferior tenemos los conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y muy controladas de tensión. Una ilustración sería el estudiante que arroja dudas sobre un argumento que acaba de esgrimir el maestro. La intensidad de los conflictos se acentúa a medida que asciende por la gama hasta que se hace muy destructiva. Huelgas reyeratas y guerras se encuentran en esta parte superior. En general, hay que dar por sentado que los conflictos que tocan esta parte superior son disfuncionales. Los conflictos funcionales están confinados a la parte baja de la gama.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué puede hacer las partes para evitar que se intensifique? O también ¿ que opciones hay si un conflicto es demasiado débil y es necesario intensificarlo?

Gama de intensidad de los conflictos



Técnicas de manejo de conflictos

Técnicas para resolver conflictos

Solución de problemas	Junta en persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca
Metas de orden superior	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto
Ampliación de recursos	Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (digamos dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), ampliarlos puede ser una solución buena para todos
Evasión	Apartarse de los conflictos o suprimirlos
Allanamiento	Restar importancia a las diferencias al tiempo que subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
Arreglo	Cada parte del conflicto cede algo de valor

Mandato	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes
Modificar la variable Humana	Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan conflictos.
Modificar las variables Estructurales	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.

Técnicas de estimulación de conflictos

Comunicación	Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos
Traer gente de fuera	Incorporar en el grupo empleados con antecedente, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales.
Reestructurar la Organización	Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia, y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas
Nombrar un abogado Del diablo	Designar un critico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros.

5.6.5 Etapa V: Resultados

La dialéctica de acción y reacción entre las partes en conflicto trae consecuencias, estas secuelas pueden ser funcionales, si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales, si lo obstaculizan.

Resultados funcionales ¿De que manera un conflicto puede ser una fuerza que aumente el desempeño del grupo? Es difícil concebir una situación en la que agresiones abiertas o violentas sean funcionales, pero hay numerosos casos en los que es posible imaginar que grados bajos o moderados de conflictos mejoran la eficacia de un grupo. Como se nos dificulta pensar en situaciones en las que un conflicto puede ser constructivo, veamos algunos ejemplos antes de revisar las pruebas de la investigación. Observe que todos estos ejemplos se centran en los conflictos por las tareas y los procesos, con exclusión de las relaciones..

Un conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros, provee un medio para airear los problemas y liberar tensiones y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las pruebas indican que los conflictos pueden mejorar la calidad de la toma de decisiones al hacer que en las decisiones importantes se ponderen todos los puntos, sobre todo aquellos que son inusuales o que defiende una minoría. Los conflictos son un antídoto contra el pensamiento del grupo. No permite que el grupo “dé trámite” pasivamente a decisiones que quizá se funden en premisas débiles una consideración inadecuada de las alternativas pertinentes u otras fallas. Los conflictos ponen en tela de juicio estado de cosas y por, tanto, impulsan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Para tener un ejemplo de una compañía que sufría problemas por falta de conflictos funcionales, basta con ver al gigante de los automóviles General Motors. Muchos de los problemas de GM desde finales de la década de 1960 hasta comienzos de la de 1990 pueden imputarse a la falta de conflictos funcionales. La compañía contrato y ascendió individuos sumisos, leales a GM hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la compañía. En su mayoría, los administradores eran homogéneos: blancos conservadores criados en el medio oeste estadounidense y reacios al cambio (preferían voltear a los éxitos pasados que encarar los nuevos retos). Eran casi mojigatos en su fe en que lo que había funcionado antes, seguiría funcionando. Además, al acoger a los ejecutivos de la compañía en las oficinas de Detroit y alentarlos a socializar con las filas de GM, la compañía los distancio de puntos de vista conflictivos.

En los estudios realizados en diversos entornos se confirma la funcionalidad de los conflictos. Al comparar seis decisiones importantes tomadas durante el régimen

de cuatro presidentes estadounidenses se encontró que los conflictos redujeron la posibilidad de que el pensamiento de grupo se impusiera en las decisiones políticas. En las comparaciones se demostró que la conformidad entre los consejeros de un presidente se relacionaba con malas decisiones, en tanto que un ambiente de conflictos constructivos y razonamiento crítico rodeaba las decisiones bien pensadas.

Hay pruebas de que los conflictos también guardan una relación positiva con la productividad. Por ejemplo, se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tiende a mejorar más cuando hay conflictos entre sus miembros que cuando los acuerdos son bastantes generales. En las investigaciones se observó que cuando los grupos analizaban las decisiones tomadas en lo individual por sus miembros, el promedio de la mejora entre los grupos de más conflictos fue 73 por ciento mayor que en los grupos caracterizados por condiciones sin mayores conflictos. Otros han encontrado resultados semejantes: los grupos compuestos de miembros con intereses diferentes producen soluciones de más calidad para diversos problemas, que los grupos homogéneos.

Lo anterior nos lleva a pronosticar que la creciente diversidad cultural de la fuerza de trabajo aportará beneficios a la organización. Y eso es lo que indican las pruebas. En las investigaciones se demuestra que la heterogeneidad entre miembros de grupos y organizaciones aumenta la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el cambio al incrementar la flexibilidad de las personas. Por ejemplo, los investigadores compararon grupos de toma de decisiones compuestos únicamente por blancos anglosajones con grupos que incluían miembros asiáticos, latinoamericanos y negros. Los grupos heterogéneos concibieron ideas más eficaces y viables, que tendían a ser de mayor calidad que las de los grupos de anglosajones.

Del mismo modo, en estudios de profesionistas (analistas de sistemas y científicos de investigación y desarrollo) se sustenta el valor constructivo de los conflictos. En una investigación de 22 equipos de analistas de sistemas se encontró que cuanto más incompatibles eran los grupos, mayores probabilidades tenían de ser productivos. Se encontró que los científicos de investigación y desarrollo eran más productivos cuando había algún conflicto intelectual.

Resultados disfuncionales Se conocen bien las consecuencias destructivas de un conflicto en el desempeño de un grupo u organización. En una síntesis aceptable diríamos: la oposición incontrolada genera descontentos que disuelven los lazos comunes y al final destruyen el grupo. Desde luego, una abundante bibliografía documenta cómo los conflictos, en su variedad disfuncional, pueden reducir la eficacia de los grupos. Entre las consecuencias menos deseables están que retardan la comunicación, se reduce la cohesión del grupo y se subordinan las metas generales del grupo a las luchas internas de los miembros. En casos

extremos, los conflictos paralizan el funcionamiento del grupo y ponen en peligro su supervivencia.

La desaparición de una organización como resultado de demasiados conflictos no es tan extraña como parecería a primera vista. Por ejemplo, uno de los bufetes de abogados más conocidos de Nueva York, Shea & Gould, cerró exclusivamente porque sus 80 socios no se llevaban bien. Un asesor legal que conocía la organización, explicó que “era una empresa cuyos miembros tenían diferencias fundamentales y de principios esencialmente irreconciliables”. El mismo les dijo a los socios en su última junta: “No tienen un problema económico, sino de personalidades: ustedes se odian”.

Como crear conflictos funcionales Mencionamos brevemente la estimulación de los conflictos como parte de la etapa IV del proceso de los conflictos. En esta sección nos preguntamos: si los administradores aceptan la teoría interaccionista de los conflictos ¿Qué pueden hacer para fomentar los conflictos funcionales en su organización?

En general se acepta que es un cometido arduo generar un conflicto funcional, principalmente en las grandes corporaciones estadounidenses. Como dijo un asesor: “Una proporción elevada de las personas que ascienden a la cumbre evitan los conflictos. No les gusta oír negativas, no les gusta decir ni pensar nada negativo. Muchas veces logran trepar la escalera en parte porque no irritan a la gente durante el camino”. Otro estudioso postula que por lo menos siete de cada 10 personas en las empresas estadounidenses se callan cuando sus opiniones difieren de las de sus superiores, con lo que dejan que los jefes cometan errores aun a sabiendas.

Estas culturas que se oponen a los conflictos quizá fueron aceptables en el pasado, pero no se toleran en la feroz economía global de nuestros días. Las organizaciones que no fomentan y respaldan el disenso ponen en peligro su supervivencia. Veamos algunos métodos que aplican organizaciones para alentar a su gente para que reten al sistemas conciben ideas frescas.

Walt Disney Company incita deliberadamente juntas grandes, irrestrictas y alborotadoras para crear fricciones y estimular las ideas creativas. Hewlett-Packard premia a los disidentes reconociendo a los tipos que van contra corriente o que se aferran a las ideas en las que creen aunque la administración las haya rechazado. Herman Miller Inc., que fabrica muebles de oficina, tiene un sistema formal en el que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que alienta las disensiones. Los empleados pueden cuestionar impunemente a sus jefes. Si el desacuerdo no puede resolverse, el sistema provee la asesoría de un tercero.

Royal Dutch Shell Group, General Electric y Anheuser-Busch incluyen abogados del diablo en los procesos de decisión. Por ejemplo, cuando la comisión de políticas de Anheuser-Busch considera un movimiento importante, como entrar o salir de un negocio o incurrir en un gasto fuerte de capital, designa equipos que defiendan cada lado del asunto, de lo que surgen decisiones y alternativas que no se habían considerado.

Un ingrediente común de las organizaciones que crean conflictos funcionales con éxito es que recompensan a los disidentes y castigan a quienes evitan los conflictos. Sin embargo, la verdadera dificultad para los gerentes es cuando oyen noticias que no quieren escuchar. Las noticias pueden hacer que les hierva la sangre y que se derrumben sus esperanzas, pero no pueden mostrarlo. Tienen que aprender a recibir las malas noticias sin parpadear, sin diatribas, sin sarcasmos amargos, sin mirar al cielo, sin apretar los dientes. Por el contrario, deben hacer preguntas tranquilos y ecuanimes: “¿Qué más puedes decirme?” “¿Que crees que debemos hacer?” Un agradecimiento sincero por llamarle la atención sobre el asunto reducirá la probabilidad de que en el futuro los gerentes dejen de recibir estas comunicaciones.

6. NEGOCIACIÓN

Las negociaciones filtran las relaciones prácticamente todos los miembros de grupos y organizaciones. Hay las obvias (las negociaciones contractuales con el patrón), no las tan obvias (gerentes que negocian con empleados, colegas y jefes; vendedores que negocian con clientes; compradores que negocian con proveedores), y las sutiles (cuando un trabajador acepta contestar el teléfono de un compañero durante algunos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro). En las organizaciones actuales, formadas por equipos y en las que los miembros trabajan con compañeros sobre los que no tiene autoridad directa y con los que quizá no compartan ni el jefe, las capacidades de negociar se vuelven cruciales.

Definimos **negociación** como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio.

En esta sección vamos a comparar dos estrategias de negociación que se da en un modelo proceso de negociación, al evaluar la función de las características de personalidad, a revisar las diferencias de género y culturales a echar una ojeada a las negociaciones con terceros.

6.1 Estrategias de negociación

Hay dos métodos generales para negociar: negociación distributiva y negociación integradora.

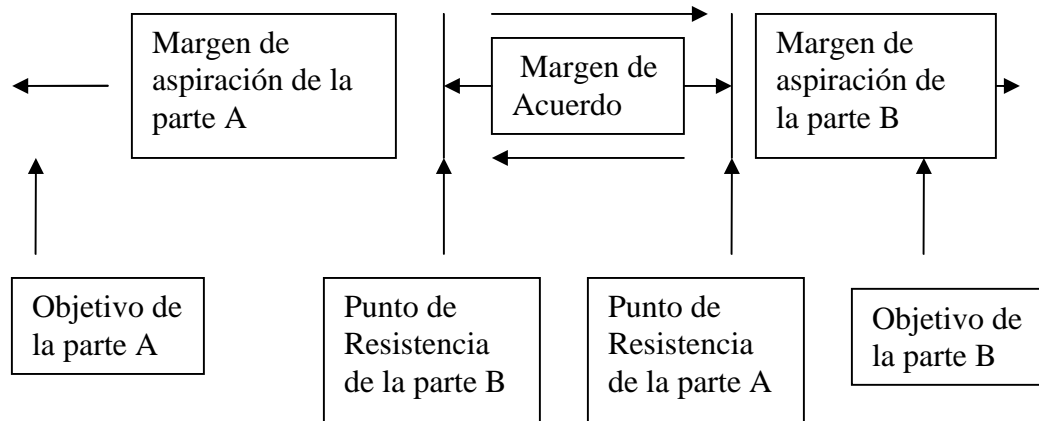
Negociación distributiva Usted ve en el periódico que se anuncia a la venta un coche usado que resulta ser el que estaba buscando. Acude a ver el coche; lo encuentra perfecto y lo quiere. El dueño le dice el precio de partida. Como usted no quiere pagar tanto, lo negocian. Esta estrategia que siguen se llama **negociación distributiva**. Su característica sobresaliente es que opera en condiciones de suma cero; es decir, que cualquier ganancia de una parte, es a expensas de la otra y viceversa. Para retomar el ejemplo del coche, cada centavo que rebaje al precio del vendedor, es un centavo que usted se ahorra. Del mismo modo, cada centavo que el vendedor pueda obtener, será a expensas de usted. Entonces, la esencia de la negociación distributiva está en convenir quién se queda con que tajada del pastel.

Probablemente el ejemplo más citado de negociación distributiva se encuentra en las pláticas salariales obrero-patronales. Por lo general, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones decididos a obtener de la dirección tanto dinero como puedan. Puesto que cada centavo más que consiguen los trabajadores aumenta los costos de la administración, las partes negocian agresivamente y tratan al otro como un oponente al que hay que derrotar.

Negociación distributiva o integradora

Características De la negociación	Características distributivas	Características Integradoras
Recursos disponibles	Cantidad fija de Recursos para Distribuir	Cantidad variable de recursos para distribuir
Principales motivadores	Yo gano tu pierdes	Yo gano tu ganas
Principales intereses	Opuestos uno al otro	Convergentes o Congruentes
Enfoque de las Relaciones	Corto plazo	Largo Plazo

Convenio de la zona de negociación



Las partes A y B representan dos negociadores. Cada uno tiene un objetivo que define lo que quiere conseguir y un punto de resistencia, que marca el mínimo resultado aceptable y por debajo de la cual suspendería las negociaciones antes que aceptar un arreglo menos favorable. La región entre estos dos puntos compone el margen de aspiración de cada uno. Siempre que se superpongan los márgenes de aspiración de A y B, habrá un margen de negociación en el que se pueden satisfacer las necesidades de ambos

Al emprender una negociación distributiva, la táctica de uno se centra en tratar de que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más posible. Entre los ejemplos de esta táctica se encuentra convencer al oponente de la imposibilidad de que consiga su objetivo y de lo aconsejable que es llegar a un acuerdo cerca del objetivo de uno mismo; argumentar que el objetivo de uno es juntos, en tanto que no lo que es del oponente y tratar de hacerlo sentir emocionalmente generoso para que acepte un resultado más cerca del objetivo propio.

Negociación integradora una representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para dama acaba de cerrar un pedido 15,000 dólares de una pequeña tienda de ropa. La representante lleva el pedido al departamento de crédito de su empresa y le dicen que no pueden aprobarlo porque cliente tiene antecedentes de pagos demorados. Al día siguiente, ella y el jefe de crédito se reúnen para discutir de pagos demorados. Al día siguiente, ella y el jefe de crédito se reúnen para discutir el problema. La representante no quiere perder el negocio, como tampoco lo quiere el jefe de crédito, sólo que no quiere verse entrampado con una deuda incobrable. Los dos revisan con franqueza sus opciones. Después de mucho discutir, llegan a una solución que los satisface a ambos: el jefe aprobará el crédito pero el dueño de la tienda entregará una garantía bancaria que asegure el pago si no liquida la factura en 60 días.

Esta negociación entre crédito y ventas es un ejemplo de **negociación integradora**, que, a diferencia de la distributiva, parte de la suposición que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en la que todos ganen.

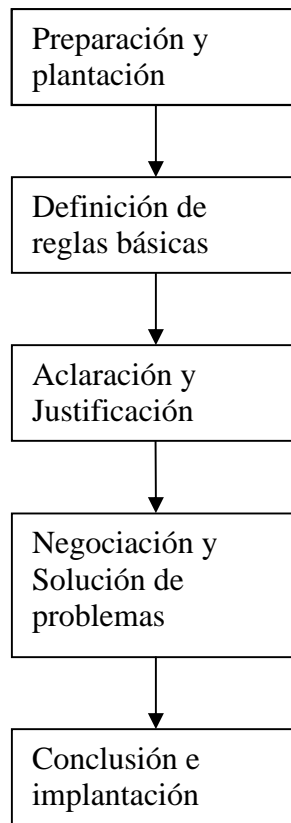
En términos del comportamiento dentro de las organizaciones, y en la igualdad de circunstancias, es preferible la negociación integradora a la distributiva. ¿Por qué? Porque la primera establece relaciones duraderas y facilita la colaboración en el futuro. Vincula a los negociadores y permite que se levanten de la mesa de negociaciones con la sensación de que alcanzaron una victoria, mientras que en la negociación distributiva una de las partes pierde, se crean animosidades y se ahondan las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas continuamente.

¿Por qué, entonces, no vemos más negociación integradora en las organizaciones? La respuesta radica en las condiciones necesarias para que funcione esta negociación: partes que dan información y son honestas sobre sus intereses, sensibilidad de cada cual a las necesidades de los demás, capacidad de confiar unos en otros y disposición común a ser flexibles. Puesto que estas condiciones no se dan a menudo en las organizaciones, no es de sorprender que las negociaciones adopten una dinámica de ganar a toda costa.

6.2 Proceso de negociación

Modelo simplificado del proceso de negociación, a la que dividimos en cinco fases. 1) preparación y planeación, 2) definición de las reglas básicas, 3) aclaración y justificación, 4) negociación y solución de problemas, y 5) conclusión e implantación.

El proceso de negociación



Preparación y planeación Antes de comenzar a negociar, hay que hacer la tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuáles son los antecedentes que desembocaron en esta negociación? ¿Quiénes están involucrados y cuál es su impresión del conflicto?

¿Que quiere obtener la negociación? ¿Cuáles son las metas de usted? Por ejemplo, si es gerente de compras de Dell Computer y su meta es conseguir una reducción significativa de los costos de su proveedor de teclados, asegúrese de que esta meta tiene la mayor importancia en las discusiones y no que quede oculta por otros temas. A veces ayuda poner las metas por escrito y trazar una gama de resultados, del “más deseado” al “mínimo aceptable”, para mantener la atención enfocada.

Si quiere, prepare también una evaluación de las que crea son las metas de la otra parte en la negociación. ¿Qué es probable que pida? ¿Qué tan firme está en su posición? ¿Qué intereses ocultos o tangibles podrán ser importantes para la otra parte? Si uno anticipa la postura del oponente, está mejor equipado para responder a sus argumentos con hechos y cifras que respalden su posición.

La importancia de evaluar a la otra parte se ilustra con la experiencia de Keith Rosenbaum, socio de un bufete de abogados en Los Ángeles “Una vez negociábamos la compra de una empresa y descubrimos que el dueño pasaba por un divorcio desagradable. Estábamos en buenos términos con el abogado de la esposa y nos enteramos del valor neto del vendedor. En California la ley ordena que los bienes sean mancomunados, así que sabíamos que tendríamos que pagarle a ella la mitad de todo. También conocíamos los plazos del vendedor y sabíamos qué estaba dispuesto a dividir y qué no. Sabíamos mucho más sobre él que lo que a él le hubiera gustado. Pudimos presionarlo un poco y obtener un mejor precio.

Ya que se ha reunido la información utilícela para trazar una estrategia. Por ejemplo, los ajedrecistas expertos tienen una estrategia y saben de antemano cómo van a responder en cualquier situación. Usted, como parte de su estrategia, debe determinar la mejor alternativa para un acuerdo negociado (**MAPAN**), tanto la suya como la de su oponente, que determina el valor mínimo aceptable en la negociación de un acuerdo. Cualquier oferta que reciba y que sea mayor que su MAPAN es mejor que un callejón. Por el contrario, no cabe esperar tener éxito en la negociación si no puede hacer al otro lado una oferta que les parezca más atractiva que su MAPAN. Si llega a una negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de la otra parte, aunque no sea capaz de cumplirla, estará en mejor posición para cambiarla.

Definición de las reglas básicas Ya que terminó la planeación y trazó una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y guías básicas para la negociación ¿Quiénes van a negociar? ¿En dónde? ¿Qué plazos se fijarán?) ¿A que temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento para destrabar las pláticas si se estancan? En esta fase las partes también intercambian sus propuestas y demandas iniciales.

Aclaración y justificación Después de declarar las posturas iniciales, usted y la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Esta parte no tiene que ser de confrontación sino que es una oportunidad para informarse y aprender uno del otro sobre los asuntos que se están negociando, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Éste es el momento en el que usted podría dar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

Negociación y resolución de problemas La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real al discutir a fondo un acuerdo. Es aquí donde ambas partes tienen que hacer las concesiones.

Conclusión e implantación La última fase del proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo alcanzado y desarrollar los procedimientos que sean necesarios para ponerlo en vigor y supervisarlo. En las negociaciones importantes (lo que abarca tanto contratos laborales como los términos de un préstamo para comprar un bien inmueble o una oferta para un puesto directivo) también hay que acordar los detalles en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos la conclusión del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.

Temas de la negociación

Concluimos nuestra exposición de la negociación con un repaso de cuatro temas contemporáneos: la función de las características de personalidad, las diferencias de género, el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociar y el recurso a terceros para resolver las diferencias.

Función de las características de personalidad ¿Puede pronosticar las tácticas negociadoras de su oponente si sabe algo de su personalidad? Se siente uno tentado a dar una respuesta afirmativa. Por ejemplo, podríamos suponer que quienes corren riesgos son negociadores más agresivos y hacen menos concesiones. Pero para nuestra sorpresa, las pruebas no sustentan esta noción del sentido común.

En las evaluaciones generales de la relación entre personalidad y negociación se encuentra que las características de personalidad no tiene un efecto significativo directo ni en el proceso de la negociación ni en sus resultados. Esta conclusión es importante, pues indica que hay que enfocarse en los asuntos y los factores de la situación en cada negociación y no en la personalidad del oponente.

6.3 Diferencias de género en las negociaciones ¿Hombres y mujeres negocian de manera diferente? ¿Influye el género en los resultados de las negociaciones? La respuesta de la primera pregunta es negativa. La respuesta de la segunda es un sí condicionado.

Un estereotipo muy difundido es que en las negociaciones las mujeres cooperan más son más gratas que los hombres, pero las pruebas no lo confirman. No obstante, se sabe que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, si bien la diferencia es pequeña. Se ha postulado que esta diferencia se debería a que hombres y mujeres conceden valores distintos a los resultados. “Es posible que unos cientos de dólares más en el salario o una oficina más lujosa sean menos importantes para las mujeres que formar y mantener una relación entre personas”.

La idea de que las mujeres son más “agradables” en las negociaciones obedecer quizá a que se confunde el género con la falta de poder que queja a las mujeres

en las organizaciones grandes. En las investigaciones se indica que los gerentes con menos poder, cualquiera que sea su sexo, tratan de apaciguar a sus oponentes y aplican tácticas de convencimiento más suaves que la confrontación directa y las amenazas. En situaciones en que las mujeres y los hombres tienen un poder semejante, no debe haber diferencias significativas en sus estilos de negociación.

Las pruebas indican que las actitudes de las mujeres hacia las negociaciones y hacia ellas mismas como negociadores son bastante diferentes que las de los hombres. Las mujeres que tienen puestos gerenciales muestran menos confianza al anticipar una negociación y se sienten menos satisfechas con su desempeño al terminar el proceso, aunque su desempeño y sus resultados sean equivalentes a los obtenidos por hombres.

Esta última conclusión apunta a que las mujeres se castigan injustamente por no entablar negociaciones cuando sería para su beneficio.

6.4 Diferencias culturales en las negociaciones Aunque no parece que haya una relación directa significativa entre la personalidad de un individuo y su estilo de negociación, los antecedentes culturales son importantes: los estilos de negociar varían claramente con las culturas nacionales.

A los franceses les gustan los conflictos. A menudo tiene fama por pensar y actuar en contra de los otros. Como resultado, se toman mucho tiempo para negociar los acuerdos y no están muy interesados en si sus oponentes simpatizan o no con ellos. Los chinos también alargan las negociaciones, pero eso es porque ellos creen que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando uno cree que ha precisado hasta el mínimo detalle y que ha llegado a una solución final con un ejecutivo chino, éste sonríe y comienza el proceso de nueva cuenta. Como los japoneses, los chinos negocian para establecer una relación y el compromiso de colaborar, más que para atar todos los cabos sueltos. En todo el mundo se conoce a los estadounidenses por su impaciencia y su afán por ser queridos. Los negociadores astutos de otros países, para sacar provecho de estas características, dan largas a los asuntos y condicionan su amistad al acuerdo final. El contexto cultural de la negociación influye significativamente en la cantidad y el tipo de preparación para una negociación, el énfasis relativo en el trabajo o en las relaciones personales, las tácticas seguidas y hasta en el lugar donde se celebren las negociaciones. Para ilustrar mejor algunas de estas diferencias, veamos dos estudios en los que se comparó el influjo de la cultura en negociaciones comerciales.

En el primer estudio se compararon norteamericanos, árabes y rusos. Entre los factores que se consideraron estaban el estilo de negociar, la manera de responder a los argumentos del oponente, el método de hacer concesiones y

cómo manejaban los plazos. Los norteamericanos trataban de convencer apoyados en hechos y apelando a la lógica. Replicaban a los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían concesiones pequeñas al inicio de las negociaciones para trabar una relación y reciprocaban las concesiones de sus opositores. Consideraban muy importantes los plazos. Los árabes querían convencer apelando a las emociones.

6.5 Por que los administradores estadounidenses tienen problemas en las negociaciones interculturales

- Los italianos, alemanes y franceses no ablandan a los ejecutivos con elogios antes de criticarlos. Los estadounidenses lo hacen y a muchos europeos les parece una manipulación
- Los israelíes están acostumbrados a juntas rápidas y no tienen paciencia con la charla de relleno de los estadounidenses
- Los ejecutivos ingleses se quejan de que los estadounidenses hablan por los codos
- Los ejecutivos hindúes se interrumpen. Cuando ven que los estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones ni hacer preguntas, a veces piensan que no les prestan atención
- Los estadounidenses mezclan muchas veces los negocios con su vida personal. Por ejemplo, no les importa preguntarle a un compañero como paso su fin de semana. En muchas culturas, esa pregunta pasaría por indiscreta, porque los negocios y la vida privada están totalmente separados

Respondían los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones durante todo el proceso de negociación y casi siempre correspondían a las concesiones de sus oponentes. Tomaban los plazos a la ligera. Los rusos basaban sus argumentos en ideales declarados. Hacían pocas concesiones o ninguna y cualquiera que les ofrecieran sus oponentes les parecía prueba de debilidad y no la devolvían. Ignoraban los plazos.

En el segundo estudio se examinaron las tácticas de negociación verbales y no verbales de norteamericanos, japoneses y brasileños durante sesiones de media hora de negociaciones. Algunas de las diferencias son particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños, en promedio, contestaron no 83 veces, en comparación con cinco veces los japoneses y nueve los estadounidenses. Los japoneses abrieron más de cinco pausas de silencio de más de 10 segundos durante las sesiones de media hora. Los norteamericanos promediaron 3.5 pausas y los brasileños no tuvieron ninguna. Los japoneses y los estadounidenses interrumpieron a sus oponentes aproximadamente al mismo número de veces, en tanto que los brasileños lo hicieron de 2.5 a tres veces más a menudo. Por último, al tiempo que los japoneses y los norteamericanos no tenían contacto físico

con sus oponentes durante las negociaciones salvo por un apretón de manos, los brasileños se tocaron casi cinco veces cada media hora.

6.6 Negociaciones con terceros Hasta este punto hemos tratado las negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente individuos o representantes de grupos llegan a un punto muerto y no consiguen resolver sus diferencias en las negociaciones directas. En tales casos, acuden a un tercero que los ayude encontrar una solución. Este tercero cumple cuatro funciones básicas; mediador, árbitro, conciliador y consultor.

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc. Los mediadores se convocan mucho en las negociaciones obrero-patronales y en los desacuerdos de carácter civil.

La eficacia general de una negociación mediada es impresionante. La tasa de acuerdos es de aproximadamente 60 por ciento y una satisfacción de los negociadores de 75 por ciento. Pero la situación es la clave de sí la mediación tendrá éxito, pues las partes en conflicto deben estar motivadas para negociar y resolver sus disputas. Además, los conflictos no pueden ser muy intensos; la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados. Por último, la impresión que causa el mediador es importante para que funcione, debe ser considerado neutral y no impositivo.

Un **árbitro** es un tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (a solicitud u obligatorio (impuesto a las partes por leyes o contratos).

La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores. Por ejemplo, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o a su sugerir un punto de acuerdo que no es obligatorio o bien tener la libertad de elegir y hacer cualquier juicio que quiera.

La gran ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre termina en un arreglo. Que tenga o no tenga un lado negativo depende de cuán duro parezca el árbitro. Si una parte siente una derrota apabullante, sin duda que estará insatisfecha y es poco probable que acepte con donaire la decisión del arbitro; por tanto, el conflicto puede resurgir más adelante.

Un **conciliador** es un tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la película El padrino. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión, Duval era el intermediario entre la familia Corleone y otras familias de mafiosos.

La conciliación se usa mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Es difícil comparar su eficacia con la mediación porque se superponen en buena medida. En la práctica, los conciliadores son más meros conductos de comulación. También se ocupan de acopiar hechos, interpretar mensajes y convencer a las partes de desarrollar acuerdos.

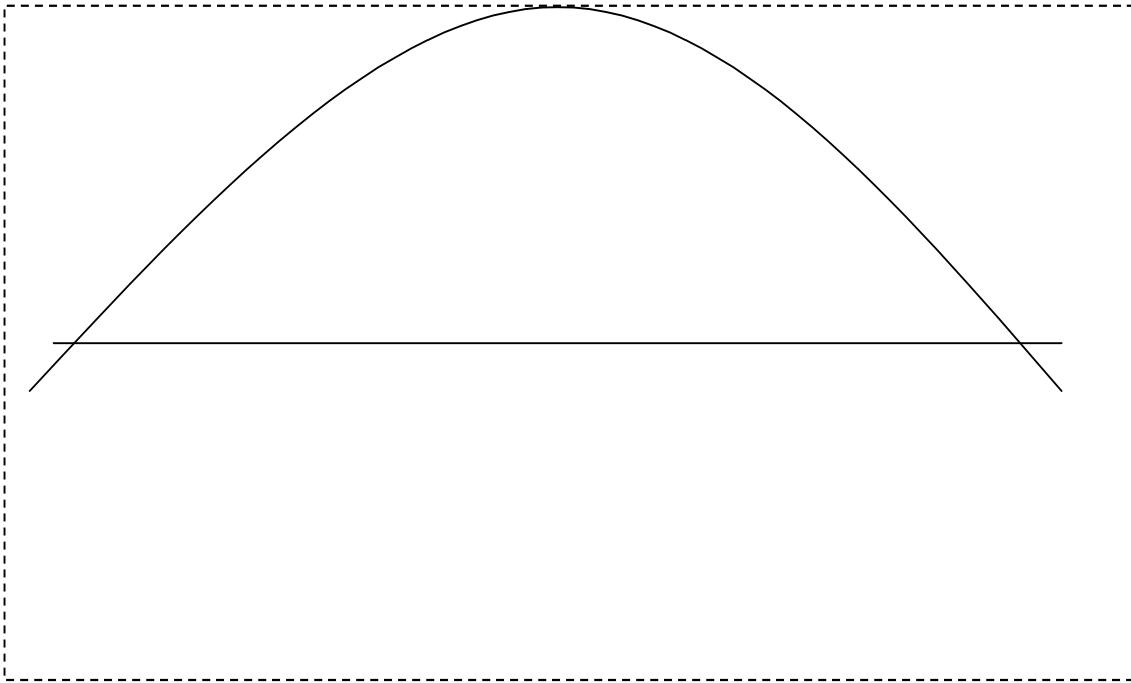
Un **consultor** es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis, apoyado en sus conocimientos del manejo de conflictos. A diferencia de las funciones anteriores, el consultor no arregla asuntos sino que mejora las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a los acuerdos por ellas mismas. En lugar de proponer soluciones específicas, pretende ayudar a las partes para que aprendan a entenderse y a trabajar entre ellas. Por tanto, este método tiene un objetivo de largo plazo; formar impresiones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

6.7 RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Muchas personas dan por hecho que los conflictos se relacionan con un desempeño menor de grupos y organizaciones, muchas veces incorrecta. Los conflictos pueden ser constructivos o destructivos del funcionamiento de un grupo o unidad. El grado de los conflictos puede ser demasiado elevado o demasiado bajo, y cualquiera de los extremos obstaculiza el desempeño. El grado óptimo es aquel en el que hay suficientes conflictos para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, liberar las tensiones y sembrar las semillas del cambio, sin llegar a tal extremo que trastorne o estorbe la coordinación de las actividades.

Los conflictos excesivos o de grado inadecuado menguan la eficacia de un grupo u organización, lo que da por resultado que los trabajadores estén menos satisfechos, aumentan las tasas de ausentismo y rotación y, al final, se reduce la productividad. Por otro lado, cuando los conflictos se dan en su grado óptimo, se reducen al mínimo la complacencia y la apatía, se fomenta la motivación mediante la creación de un entorno estimulante y crítico, con una vitalidad que vuelve al trabajo interesante, y se produce la rotación necesaria para librar a la organización de desadaptados y malos trabajadores.

Conflicto y desempeño de la unidad



Situación	Grado de Conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Producción de la unidad
A	Bajo O ninguno	Disfuncional	Apática Estancada Insensible al cambio Falta de ideas nuevas	Escasa
B	Optimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Copiosa
C	Elevado	Disfuncional	Desordenada Caótica Sin cooperación	Escasa

¿Qué consejo podemos dar a los administradores que enfrentan demasiados conflictos y necesitan reducirlos? Que no supongan que el mismo método de manejo de conflictos será siempre el mejor. Hay que elegir uno apropiado para cada situación. Veamos algunos lineamientos:

Recurra la competencia cuando una acción rápida y decisiva es vital (en emergencias); en los asuntos importantes, cuando hay que emprender acciones impopulares (recortar costos, imponer reglas molestas, disciplina); en asuntos cruciales para el bienestar de la organización, cuando se sabe que uno está en lo correcto, y en contra de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Acuda a la colaboración para dar con una solución integradora cuando los intereses de las dos partes son demasiado importantes para buscar un punto de equilibrio; cuando el objetivo es aprender; para unir ideas de personas con diversos puntos de vista; y para resolver sentimientos que interfieren con una relación.

Prefiera la evasión cuando el asunto sea trivial o cuando tenga la presión de asuntos más importantes; cuando perciba que no hay probabilidades de satisfacer sus intereses; cuando los posibles trastornos superan los beneficios de la solución para que la gente se enfríe y recupere la perspectiva; cuando el acopio de información reemplaza la toma inmediata de una decisión; cuando otros pueden resolver mejor el conflicto, y cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros asuntos.

Opte por ceder si descubre que se equivoca y para dejar escuchar una posición mejor, para aprender y para mostrar que es razonable; cuando los asuntos son más importantes para los demás que para usted y para complacer a otros y mantener la cooperación; para acumular créditos sociales para asuntos posteriores; para reducir las mermas si se ve superado y con pérdidas; cuando la armonía y la estabilidad son muy importantes, y para permitir que los empleados aprendan de sus errores.

Llegue a un acuerdo cuando las metas son importantes pero no vale la pena el esfuerzo de enfrentar los trastornos potenciales de métodos más egoístas; cuando oponentes con el mismo poder están comprometidos con metas que excluyen; para conseguir arreglos temporales sobre asuntos complicados; para llegar a soluciones expeditas por la presión de los tiempos, y como respaldo cuando fracasan la colaboración o la competencia.

Las negociaciones son una actividad continua en grupos y organizaciones. La negociación distributiva puede resolver disputas, pero a veces deja insatisfechos a

uno o más negociadores, porque se enfoca en el corto plazo e impone una confrontación. En cambio, la negociación integradora arroja resultados que satisfacen a todas las partes y forjan relaciones duraderas.

7. INSTITUCIONALIZACION: PRECURSORA DE LA CULTURA

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tienen una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y las personas de General Electric son distintas que las personas y las oficinas de General Mills. Harvard y el MIT están en el mismo sector (el educativo) y sólo los separa la anchura del río Charles, pero cada uno tiene una sensación y un carácter singular que es más que sus peculiaridades estructurales. Los teóricos de las organizaciones lo saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización. Ahora bien, es digno de notar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se remota más de 50 años a la noción de **institucionalización**.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de sus fundadores o sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a comienzos de la década de 1960 y dejó en 1987 para fundar una nueva compañía, Perot Sysms. EDS sigue prosperando a pesar del retiro de su fundador. Sony, Eastman Kodak, Guillette, McDonald's y Disney son ejemplos de organizaciones que han perdurado más allá de la vida de sus fundadores o de sus miembros.

Además, cuando una organización se institucionaliza, es apreciada por ella misma, no por sus bienes o servicios. Adquiere la inmortalidad. Si sus metas originales dejaron de tener vigencia, no sale del negocio, sino que se redefine. Un ejemplo característico es March of Dimes, que fue creada para recabar fondos en la lucha contra la poliomielitis. Cuando la polio fue erradicada en la década de 1950, March of Dimes no cerró, sino que volvió a definir sus objetivos como patrocinadora de investigaciones para reducir los defectos de nacimiento y aminorar el índice de mortalidad infantil.

La institucionalización tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados y, fundamentalmente, significativos. Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos de conducta adecuados se manifiestan por sí

mismos a los integrantes. Como veremos, esto es básicamente lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, comprender qué forma cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de la gente en el trabajo.

7.1 QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hace varios años le pedí a un ejecutivo que me dijera qué entendía por cultura organizacional. En esencia, me dio la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia estadounidense aquella vez que trató de definir la pornografía: “no sabría definirla, pero la reconozco cuando la veo”. El método de este ejecutivo para definir la cultura organizacional no es aceptable para nuestros fines. Necesitamos una definición básica que dé un punto de partida a nuestra indagación para comprender mejor el fenómeno.

7.1.1 Definición

Hay un acuerdo general en que la **cultura organizacional** es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos

2. *Minuciosidad.* Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. *Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más individualmente.

6. *Agresividad.* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

7.1.2 El término cultura es descriptivo

La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, *cultura* es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

En la investigación de la cultura organizacional se ha tratado de medir cómo ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa?

En cambio, la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensa, etc. Aunque sin duda se superponen características de los términos, recuerde que *cultura organizacional* es descriptivo y *satisfacción laboral* es evaluativo.

¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme?

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes, Esto se hizo explícito cuando definimos cultura como un sistema de significados *compartidos*. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten todas sus decisiones. Los “buenos gerentes” son los que pueden entregar información detallada que respalden sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que producen cambios significativos o que plantean riesgos. Como se critica y castiga a los gerentes de proyectos fallidos, todos tratan de no echar a andar ideas que se aparten demasiado del estado de cosas. Un gerente de nivel inferior repitió una frase muy citada en la compañía: “si no está roto, no lo compongas”.

En esta empresa, los trabajadores tienen que seguir numerosas reglas y normas. Los gerentes supervisan muy de cerca de los empleados para verificar que no haya desviaciones. A la dirección le interesa la productividad elevada, cualquiera que sea el impacto en la moral o la rotación de los empleados.

Las actividades de trabajo están diseñadas para individuos. Hay departamentos bien definidos y líneas de autoridad claras. Se espera que los empleados reduzcan al mínimo el contacto formal con otros empleados fuera de su zona de funciones o líneas de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas destacan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad es el factor principal en la determinación de aumentos y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí se alientan y recompensan los cambios y la toma de riesgos. Las decisiones basadas en la institución se aprecian tanto como las que se razonan bien. La administración se enorgullece de su historia de experimentación con las nuevas tecnologías y de su éxito en la introducción periódica de productos novedosos. Se alienta a los gerentes o empleados que tienen una buena idea a ponerla en práctica. Los fracasos se tratan como “experiencias de aprendizaje” La compañía se enorgullece de conducirse según el mercado y de su rápida respuesta a los cambios en las necesidades de sus clientes.

Hay pocas reglas y normas para los empleados y la supervisión es somera porque la administración cree que los trabajadores son esforzados y confiables. A la administración le interesa la productividad elevada, pero piensa que ésta viene como resultado de tratar bien al personal. La compañía se aprecia de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades de trabajo están diseñadas y se alienta a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad. Los empleados hablan bien de la competencia entre equipos, individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en la consecución de sus resultados. Los empleados tienen una gran autonomía para escoger los medios con los que alcanzan las metas.

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen **subculturas** que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas

están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los **valores centrales** de la cultura dominantes más los valores propios de los miembros de ese departamento de compras. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que éste en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta. De nuevo, conserva los valores centrales, pero modificados para dar cuenta de su situación distintiva como unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los “significados compartidos” de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta. Es lo que nos permite decir que la cultura de Microsoft valora la agresividad y el correr riesgos y, con esta información, entender mejor el proceder de sus directivos y empleados. Pero no podemos ignorar la realidad de que muchas organizaciones tienen también subculturas que influyen en el comportamiento de sus integrantes.

7.2 Culturas fuertes y culturas débiles

Se ha vuelto habitual distinguir entre culturas fuertes y débiles. El razonamiento es que las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación.

En una **cultura fuerte**, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuando más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura.

De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte genera un ambiente interno de mucho control de la conducta. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con sede en Seattle, tiene una de las culturas de servicio más fuertes del sector de las ventas al detalle. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas qué se espera de ellos y estas expectativas orientan en gran medida su comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte es que disminuye la rotación. Una cultura fuerte manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla.

7.3 Cultura Organizacional y cultura nacional

Es preciso tomar en cuenta las diferencias nacionales (o sea las culturas nacionales) para hacer pronósticos certeros sobre el comportamiento organizacional en diferentes países. ¿Pero la cultura nacional absorbe la cultura organizacional? Por ejemplo, ¿instalaciones de IBM en Alemania reflejan mejor la cultura étnica alemana o la cultura corporativa de IBM?

En las investigaciones se indica que la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización. Por tanto, los empleados alemanes de las instalaciones de IBM en Munich están más influidos por la cultura alemana que por la cultura organizacional modela el comportamiento de los empleados, la cultura nacional lo modela más.

Hay que matizar la conclusión anterior para abarcar la selección normal que se produce en la etapa de contratación. Por ejemplo, una corporación inglesa multinacional se interesará menos por contratar al “italiano típico” para sus operaciones en Italia que al Italiano que casa con su forma de trabajar. Por lo tanto, esperaríamos que en el proceso de selección de empleados las multinacionales encuentren y contraten candidatos que coincidan con su cultura dominante, aunque sean un tanto atípicos como nacionales de un país.

7.4 ¿QUE HACE LA CULTURA?

Ya aludimos al impacto de la cultura organizacional en el comportamiento. También dijimos explícitamente que una cultura fuerte debe asociarse con una tasa menor de rotación.

Funciones de la cultura

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. El tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumentara estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta última función es la que nos interesa en particular. Como se ilustra en la siguiente, la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores {...} hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización. Las transgresiones a las reglas de parte de los directivos o de los empleados de atención al público culminan en una desaprobación universal y castigos enérgicos. Respetar las reglas se convierte en la base fundamental de las recompensas y los ascensos.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los *significados compartidos* que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección.

Como veremos más adelante, quien recibe una oferta para unirse a la organización, quien es valorado como excelente trabajador y quien obtiene un ascenso acusan una gran influencia de la correspondencia entre individuos y la organización con la cultura. No es una coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan un aspecto atractivo, limpio y sano, con brillantes sonrisas. Ésa es la imagen que busca Disney. La compañía elige como empleados los que mantendrán esa imagen. Ya en el trabajo, una cultura fuerte sustentada en reglas y normas asegura que los empleados de los parques de Disney actúen de una manera relativamente uniforme y previsible.

7.5 Cultura como inconveniente

Hemos tratado la cultura sin juzgarla. No hemos dicho si es buena o mala, sólo que existe. Muchas de las funciones que acabamos de resumir son valiosas tanto para las organizaciones como para los empleados. La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Pero no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización.

Barrera del cambio La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando tiene un entorno estable; sin embargo, puede gastar a la organización hacerle difícil responder a los

cambios del entorno. Esto explica las dificultades que han afrontado en los últimos años los directores de organizaciones como Mitsubishi, Eastman Kodak, Xerox, Boeing y la Oficina Federal de Investigaciones de Estados Unidos para adaptarse a las conmociones de su entorno. Estas organizaciones tienen culturas fuertes que habían funcionado bien en el pasado pero que se convirtieron en barreras del cambio cuando hacer las cosas a la manera usual dejó de ser eficaz.

Barrera a la diversidad Contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros produce una paradoja. La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro de trabajo.

Las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los empleados para que se adapten a ella. Limitan los valores y estilos que son aceptables. En algunas situaciones, como el sonado caso de Texaco (que se resolvió a favor de los empleados por 176 millones de dólares), en el que los directivos hacían comentarios despectivos sobre las minorías, una cultura fuerte que condona los prejuicios llega a socavar las políticas formales sobre la diversidad en la empresa.

Las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

Barreras a adquisiciones y fusiones Históricamente, los factores principales que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación. Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, según parece, con el grado en que concuerdan las culturas de las dos organizaciones.

Varias adquisiciones consumadas en la década de 1990 ya fracasaron, y la causa principal fueron los conflictos entre las culturas organizacionales. Por ejemplo, la compra que AT&T hizo en 1991 de NCR fue un desastre. Los empleados sindicalizados de AT&T se negaron a trabajar en el mismo edificio que el personal de NCR, que no pertenecía al sindicato. Al tiempo, la cultura conservadora y

centralizada de NCR no tomó de buena gana la insistencia de AT&T de llamar “entrenadores” a los supervisores y de quitar las puertas de las oficinas de los directores. Cuando al cabo AT&T venció NCR, el fallido negocio le había costado más de 3,000 millones de dólares. En 1998, Daimler-Benz pagó 36,000 millones de dólares por Chrysler. Pero la cultura de Daimler se fundaba en la ingeniería de precisión, mientras que la ventaja de Chrysler radicaba en su capacidad vendedora. En lugar de las sinergias y los ahorros que anticipan, la fusión no funcionó. Esfumó 60,000 millones en valor de mercado cuando Chrysler pasó de ser la fábrica de automóviles más rentable de Estados Unidos a ser la que más dinero perdía. Los expertos han pronosticado tiempos difíciles para la fusión de Hewlett-Packard y Compaq. Los críticos se preguntan si la cultura de confrontación de Compaq chocará con la equitativa de HP.

7.6 CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA

La cultura de una organización no brota de la nada. Ya establecida, rara vez se desvanece. ¿Qué fuerzas intervienen en la creación de una cultura? ¿Qué alimenta y sostiene la actividad de estas fuerzas? En esta sección damos las respuestas a estas preguntas.

¿Cómo empieza una cultura?

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están constreñidos por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización.

La cultura de Hyundai, el conglomerado gigante coreano, es con mucho una manifestación de su fundador Chung Ju Yung. El estilo acérrimo y competitivo de

Hyundai y su carácter disciplinado y autoritario son las mismas características con que suele describirse a Chung. Otros ejemplos modernos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable en la cultura de su organización son los de Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IDEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en Federal Express, Mary Kay en Mary Kay Cosmetics y Richard Branson en Virgin Group.

Mantener con vida una cultura

Ya se ha establecido la cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen, pues les dan a los empleados las mismas experiencias. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes respaldan y castigan (y hasta expulsan) a quienes las ponen en tela de juicio. Tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de cultura: las prácticas de selección, los actos de directivos y los métodos de socialización.

Veamos con detalles cada una.

Selección La finalidad declarada del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Por lo regular, se identifica más de un candidato que reúna los requisitos de un puesto. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto que decisión final sobre quién es contratado sufre una gran influencia del juicio que hace el que decide acerca de qué tan bien se adaptarán los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización. Además el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismo del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se convierte en una calle de doble sentido que permite al patrón o al solicitante anular un matrimonio si parece que será mal avenido. De esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.

Por ejemplo, los candidatos a los puestos de entrada como gerente de marca Procter & Gamble (P&G) pasan por un proceso de solicitud y elección exhaustivo. Los entrevistadores son parte de un cuadro de élite elegidos y educados a fondo por medio de lecciones, videos, entrevistas prácticas y representación de papeles para que identifiquen a los solicitantes que se adaptarán a P&G. Entrevistan exhaustivamente a los candidatos en busca de cualidades como su capacidad de “entregar grandes cantidades de trabajo excelente”, “identificar y comprender los problemas” y “sacar conclusiones meditadas y bien fundadas que insten a la

acción”. P&G valora la racionalidad y busca aspirantes que piensen igual. Los solicitantes universitarios pasan por dos entrevistas y un examen de conocimientos generales en su campus antes de dirigirse a Cincinnati para celebrar otras tres entrevistas individuales y una de grupo durante un almuerzo. En cada cita se pretende corroborar las pruebas de los rasgos que la empresa cree que se correlacionan con “lo que cuenta” para el éxito en P&G.

Dirección Los actos de los directivos tienen también un defecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen norma, que se filtran a toda la organización sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, como hay que vestirse, que actividades son premiadas con aumentos, ascensos y otras recompensas, etcétera.

Por ejemplo Robert A. Keirlin ha sido llamado “el director ejecutivo más barato de Estados Unidos”. Keirlin es presidente y director ejecutivo de Fastenal Co., la tienda más grande de tuercas y tornillos de aquel país, que tiene 6,500 empleados. Su salario es de 60,000 dólares al año. Sólo tiene tres trajes, que compró usados. Usa cupones de descuento maneja un Toyota y se hospeda en moteles baratos cuando viaja por negocios. ¿Tiene que rascar los centavos? No: el valor en el mercado de sus acciones de Fastenal es de aproximadamente 300 millones. Pero Keirlin prefiere una vida moderada y lo mismo quiere para su compañía. Keirlin se considera un modelo de frugalidad y los empleados de Fastenal han aprendido a seguir su ejemplo.

Socialización No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, éstos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importantes sea que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama **socialización**.

Todos los marines estadounidenses deben pasar por un campo de entrenamiento en el que “prueben” su dedicación. Desde luego, al mismo tiempo los entrenadores educan a los nuevos reclutas en el “estilo de la marina”. Todos los empleados nuevos de Starbucks, la gran cadena de cafeterías, pasan por una capacitación de 24 horas. Se les dan clases sobre todo lo necesario para que se conviertan en expertos percolado. Aprenden la filosofía de Starbucks, la jerga de la compañía (con “medio descafeinado doble almendra crema moca”) y aun cómo ayudar a los clientes a decidir sobre granos, molido y máquinas de expreso. El resultado es que los empleados entienden la cultura de Starbucks y proyectan entusiasmo y conocimientos en el trato con los clientes. Para los empleados que llegan a los puestos superiores, la compañía destina considerablemente más tiempo y esfuerzo a proceso de socialización. En The Limited, los vicepresidentes y los directores regionales recién contratados pasan por un programa intensivo de

un mes, llamado al abordaje” y destinado a sumergir a estos ejecutivos en la cultura The Limited. Durante ese mes no tienen responsabilidades directas en tareas relacionadas con sus puestos nuevos, sino que dedican todo el tiempo a reunirse con otros directivos y mentores, trabajar en el piso de las tiendas, evaluar los hábitos de empleados y clientes, investigar a la competencia y estudiar las operaciones anteriores y actuales de The Limited.

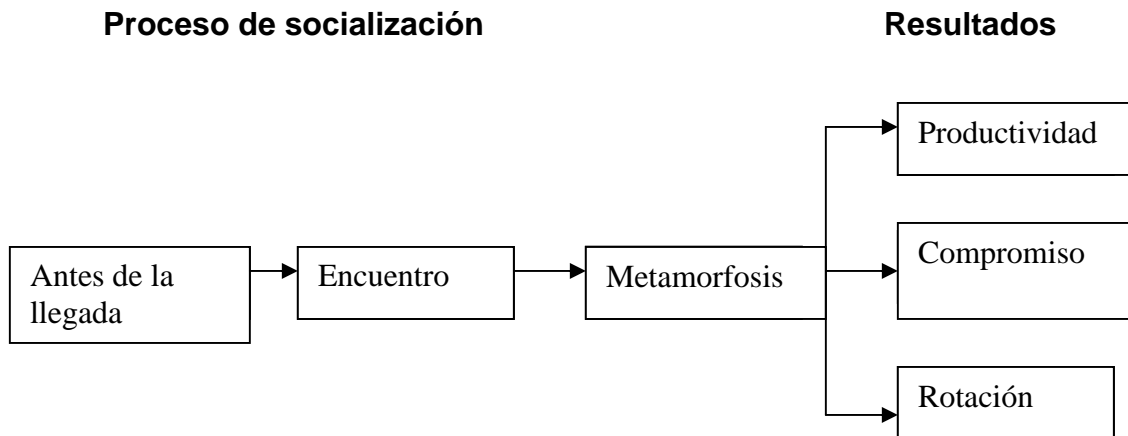
Mientras analizamos la socialización, recuerde que su etapa más importante es al entrar en la organización, que es cuando ésta trata de convertir al foráneo en un empleado “en toda forma”. Los empleados que no aprenden estos comportamientos esenciales o básicos corren el riesgo de ser llamados “inconformes” o “rebeldes”, lo que a menudo conduce a su expulsión. Pero la organización socializa a todos los empleados (acaso de manera no tan expresa) a lo largo de toda su carrera en la organización, lo que contribuye a sostener la cultura.

Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes. El empleado nuevo domina las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo, desempeña bien sus funciones nuevas y se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo trabajador, en su compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de quedarse.

En la **etapa previa a la llegada** se reconoce explícitamente que cada individuo presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela. Por ejemplo, uno de los objetivos principales de la escuela de administración de empresas es inducir en los estudiantes las actitudes y conductas que quieren las empresas. Si los directores de las compañías piensan que los buenos empleados valoran la ética del lucro, son leales, se esfuerzan y quieren conseguir cosas, contratan en las escuelas de administración a individuos que ya están moldeados con este cartabón. Pero la socialización previa a la llegada no se restringe al mero trabajo. En la mayoría de las organizaciones, el proceso de selección sirve para informar a los posibles empleados sobre la empresa en conjunto. Además, como dijimos, también garantiza la inclusión del “tipo correcto”: aquellos que se adaptan. “En realidad, la capacidad del individuo de presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina en primera instancia su posibilidad de entrar en la

organización. Así el éxito depende del grado en que el aspirante haya atinado a prever las expectativas y los deseos de quienes se encargan de la selección.

7.7 Modelo de socialización



Al entrar en la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**. El individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa sólo se reafirman las impresiones anteriores. Sin embargo, no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en la que se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables. En los casos extremos, el nuevo miembro se desilusiona completamente con las realidades de su trabajo y renuncia. La selección adecuada reduce notablemente la probabilidad de este acontecimiento.

Por último, el nuevo miembro debe resolver todos los problemas que descubra en la etapa de encuentro, lo que puede significar efectuar cambios, y de ahí que llamemos a esta fase **etapa de metamorfosis**. Observe, por ejemplo, que cuanto más se apoya la administración en programas de socialización formales, colectivos, fijos y periódicos y hace énfasis en eliminar las ideas preconcebidas, más probable es que los recién llegados reemplacen sus diferencias y punto de vista con los comportamientos estandarizados y previsibles. Si la administración realiza una selección atenta de las experiencias de socialización de los nuevos, puede formar, en un extremo, conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres o, en el otro, individualistas inventivos y creativos que no consideren sagrada ninguna de las prácticas de la organización.

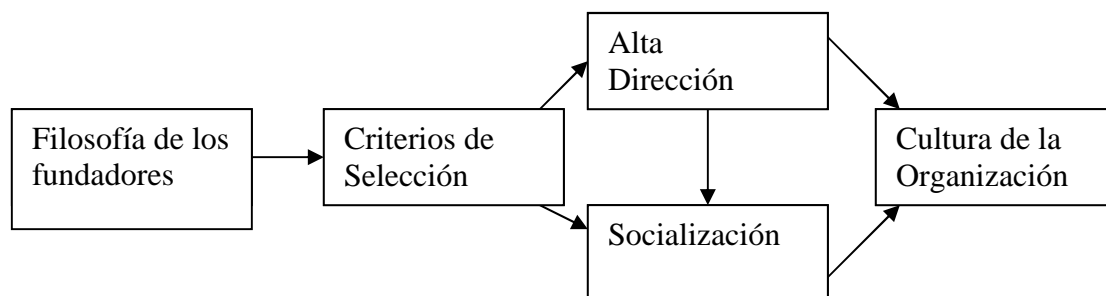
Podemos decir que las metamorfosis y la socialización inicial se completan cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y con su trabajo. Ya

asimiló las normas de la organización de su grupo y las comprende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros y tenido en confianza como individuo valioso, se siente seguro de que posee las capacidades para realizar bien su trabajo y entiende el sistema, no sólo sus tareas sino las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas. Por último, sabe cómo será evaluado, es decir, con qué criterios se va a medir y valorar su trabajo. Sabe qué se espera y qué constituye un trabajo “bien hecho”.

Resumen: cómo se forman las culturas

La cultura original procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce una influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan en el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cual no lo es. Cómo se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección como de los métodos de socialización preferidos por la administración.

Como se forma la cultura de una organización



7. 8 CÓMO LOS EMPLEADOS ASIMILAN LA CULTURA

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las que las más poderosas son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

Historias

En los días cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., uno tenía dificultades para dar con un gerente que nos hubiera oído la historia sobre lo que

les decía Ford a sus ejecutivos cuando se ponían arrogantes: “Es mi nombre el que está en la fachada”. El mensaje era claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

Nike tiene varios ejecutivos senior que pasan mucho de su tiempo refiriendo historias de la corporación. Las historias de la corporación. Las historias que cuentan tienen por objeto comunicar el sentido de Nike. Cuando cuentan la historia sobre que uno de los fundadores (y entrenador de carrera en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vació caucho en la waflera de su esposa para crear un mejor zapato de carreras, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los recién llegados oyen historias de las batallas emprendidas por la estrella de las carreras de Oregon Steve Prefontaine por darle a su disciplina carácter de deporte profesional y por conseguir un equipo de mejor rendimiento, aprenden sobre el compromiso de Niké de ayudar a sus deportistas.

Estas historias circulan en muchas organizaciones. Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reaccionen a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura. Por ejemplo Krispy Kreme, el gran fabricante de donas de Carolina del Norte, tiene un “ministro de cultura” de tiempo completo cuya principal responsabilidad es grabar entrevistas con clientes y empleados. Las anécdotas que le cuentan se ponen en la revista en video de la empresa, en la que se describen la historia y los valores de Krispy Kreme.

Ritos

Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.

Los catedráticos pasan por un rito prolongado en su búsqueda de una base permanente. Por lo regular, un desempeño docente satisfactorio, prestar servicios en el departamento y la universidad y realizar actividades de investigación. Desde luego, lo que satisface los requisitos de base en una universidad o departamento se consideraría inadecuado en otra. La clave es que en la decisión de otorgar la base se pide a quienes ya la tienen que estimen si el candidato ha demostrado en seis años de desempeño que está adaptado. Los colegas que socializaron de la manera conveniente habrán probado lo que vale la concesión de la base. Todo los años, se niega la base a cientos de catedráticos de universidades y facultades. En algunos casos, es resultado de un mal desempeño en general, pero lo más frecuentes es que la decisión se remonte a que no se

desenvuelven bien en los ámbitos que los catedráticos con base consideran importantes. El maestro que invierte cada semana docenas de horas en preparar una clase y se gana evaluaciones sobresalientes de parte de sus estudiantes, pero que descuida sus actividades de investigación y publicación puede ser pasado por alto al asignar las bases. Lo que ocurre sin más es que este profesor no se adapta a las normas impuestas por su departamento. El catedrático listo medirá pronto, en el periódico de prueba, qué actitudes y comportamientos quieren sus colegas y procederá a darles lo que quieren. Desde luego, al exigir ciertas conductas y posturas, los catedráticos con base dan grandes pasos en la dirección de uniformar a los candidatos.

Uno de los ritos corporativos más conocidos es el sonsonete de la compañía Wal-Mart. Iniciado por el fundador Sam Walton, es una forma de motivar y unir a la fuerza de trabajo. “Denme una W, denme una A, denme una L, denme un garabato, denme una M,A,R,T” se ha convertido en un rito que une a los empleados y refuerza la convicción de Sam Walton de la importancia que tienen los empleados para el éxito de la compañía. Hay otras letanías corporativas en IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y Princewaterhouse-Coopers.

Símbolos materiales

La casa matriz de Alcoa no se parece a las instituciones comunes de unas oficinas centrales. Hay pocas oficinas individuales, incluso para los directores. Están formadas básicamente por cubículos, zonas comunes a los empleados que Alcoa aprecia la franqueza, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad.

Algunas corporaciones dan a sus directores limusinas con chofer y, cuando vuelan, uso ilimitado del avión de la compañía. Otros no viajan en limusina ni aviones privados pero la empresa les paga un coche y los traslados aéreos, sólo que el coche es un Chevrolet (sin chofer) y el vuelo es en asiento económico en un avión comercial.

La disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores y la existencia de una aeronave propia son algunos ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de la oficina, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos y el atuendo. Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados (correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan.

Los bibliotecarios son una fuente copiosa de terminología ajena para los legos. Salpican su conversación con siglas como ABI (Asociación de Bibliotecas de Investigación), OCLC (un centro en Ohio que enlaza servicios de catalogación) y AVEL (acceso de visitantes en línea). Si usted fuera un empleado nuevo en BOEING, tendría que aprender un vocabulario peculiar de siglas, como BOLD (Datos en línea de Boeing). CATIA (aplicación interactiva tridimensional con gráficos computarizados). MAIDS (sistema de datos de manufactura de montaje e instalación), POP (Producción contratada por fuera) y SLO (Objetivos a nivel de servicio)

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces, los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje. Cuando asimilan esta tecnología, es un común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

No es posible cambiar las culturas organizacionales

Punto

La cultura de una organización está compuesta por características relativamente estables. Surge con el paso de los años y arraiga en valores muy sólidos a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, operan constantemente varias fuerzas para mantener la cultura: declaraciones escritas sobre la misión y la filosofía de la organización, el diseño de los espacios y edificaciones, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, las prácticas de ascensos, los ritos afianzados, las historias sobre personas y acontecimientos especiales, los criterios habituales de evaluación del desempeño y la estructura formal de la organización.

Las políticas de selección y promoción son mecanismos particularmente importantes que obstaculizan el cambio de cultura. Los empleados escogen la organización porque perciben que sus valores concuerdan con los suyos. Se sienten a gusto con esta correspondencia y resistirán vigorosamente los esfuerzos por perturbar ese equilibrio. Las dificultades terribles que enfrentan organizaciones como General Motors, AT&T y el servicio postal estadounidense al tratar de remodelar sus culturas dan prueba del problema. Estas organizaciones acostumbran atraer personas que busquen situaciones estables y muy estructuradas. Los que tienen el control de las organizaciones también escogen directores que vayan a continuar con la cultura actual. Incluso los intentos por cambiar una cultura contratando afuera un nuevo director ejecutivo serán poco eficaces: según las pruebas, es más probable que la cultura cambie al director ejecutivo.

No debe pensarse que nuestro argumento equivale a decir que una cultura nunca puede cambiarse. En el caso inusual en que una organización enfrente una crisis que amenza su supervivencia (una crisis que todos aceptan que es de vida o muerte), los miembros se vuelven receptivos a los esfuerzos por cambiar la cultura. Sin embargo, es poco probable que nada que no sea una crisis suscite este cambio cultural.

Contrapunto

Es extremadamente difícil cambiar la cultura de la organización, pero no imposible. Las pruebas indican que el cambio cultural ocurre cuando se dan todas o la mayoría de las siguientes condiciones:

Una crisis grave. La conmoción de una crisis sacude el estado de las cosas y arroja dudas sobre la pertenencia de la cultura actual. Entre los ejemplos de estas crisis se encuentran un revés económico sorpresivo, la pérdida de un cliente importante, un avance tecnológico considerable de parte de un competidor.

Rotación del liderazgo. A veces se da la impresión de que nuevos directores, que traen otro conjunto de valores, son más capaces de responder una crisis.

Organizaciones jóvenes y pequeñas. Cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura. Del mismo modo, es más fácil que la administración comunique valores nuevos si la organización es pequeña.

Cultura Débil. Cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios.

Si se dan las condiciones anteriores, las siguientes acciones propiciarán cambios: la dirección tiene que forjar nuevas anécdotas y ritos, hay que elegir y ascender a los empleados que se adhieran a los valores nuevos, es preciso cambiar el sistema de recompensas de modo que sustente los valores nuevos y hay que socavar las subculturas actuales mediante transferencias, rotaciones y despidos.

En las mejores condiciones, estas acciones no traerán un cambio inmediato ni radical en la cultura, puesto que, en última instancia, el cambio cultural es un proceso demorado que no se mide en meses sino en años. Pero es posible cambiar las culturas. El éxito del nuevo liderazgo al dar la vuelta a las culturas. El éxito del nuevo liderazgo al dar la vuelta a las culturas de compañías como Harley-Davidson, IBM, Texaco y Electronic Data Systems da fe de esta afirmación.

III.- Marco de Referencia

1. Antecedentes Petroleros

La actividad petrolera comienza en México desde el siglo pasado con la participación activa de empresas europeas y estadounidenses que llevan a cabo con éxito las primeras perforaciones en el territorio nacional y ulteriormente establecen las primeras facilidades de refinación. Durante las primeras décadas de este siglo, períodos de florecimiento del sector y de rápida expansión e incluso de intensa actividad exportadora fueron seguidos de lapsos de depresión.

En marzo de 1938 el gobierno decretó la expropiación de las instalaciones propiedad de los particulares, como culminación de una confrontación laboral caracterizada por la rebeldía de las empresas extranjeras frente a los ordenamientos legales del poder judicial en materia laboral. Se crea Petróleos Mexicanos como una empresa pública descentralizada para administrar las instalaciones expropiadas y los recursos petroleros de la nación y se inicia con ello, a partir de ese año, la etapa institucional moderna del sector que con algunas modificaciones de menor importancia le caracteriza hasta nuestros días.

En términos generales se pueden distinguir en las seis décadas de existencia de Petróleos Mexicanos tres períodos relativamente bien diferenciados desde el punto de vista de la misión que asume la institución, y por tanto la orientación y objetivo que se le asigna al sector petrolero y por ende a su patrón de capitalización. Desde luego que los cortes de tiempo y la homogeneidad al interior de los períodos pueden resultar drásticos, pero constituyen acercamientos útiles para los propósitos analíticos de este trabajo. Dichos períodos son los siguientes:

- 1938 a 1970, caracterizado por el apego de la institución a cumplir una función social y económica de servicio
- 1970 a 1982, período de expansión y transformación acelerada
- 1982 al momento actual, donde se ponen en marcha reformas estructurales tendientes a modernizar el sector con sentido empresarial y de mercado.
-

A raíz de la expropiación y durante los años de la segunda guerra mundial y los primeros de la posguerra las acciones de administración de PEMEX se orientaron a dominar y mantener la operación con especial énfasis en superar con recursos locales carencias técnicas y deficiencias en el abasto de partes, refacciones y equipos.

Gradualmente se fueron superando esas carencias y deficiencias; el objetivo del organismo se transformó en atender, con un sentido de servicio social y económico, los requerimientos del mercado nacional en expansión, particularmente en lo que hace a las necesidades de combustibles (domésticos, automotrices, industriales y para la generación eléctrica), fertilizantes e insumos para la industria. El comercio exterior de hidrocarburos constituyó en general un

recurso marginal para complementar faltantes o colocar excedentes. La institución se desarrolló verticalmente en torno al aprovechamiento local del petróleo y PEMEX y su oferta de productos se convirtió en una “marca” y en un símbolo de soberanía y nacionalismo de referencia obligada.

Durante los años setenta y principio de los ochenta se intensificaron abruptamente las inversiones en el sector petrolero, primero en exploración, luego en extracción y posteriormente en el establecimiento de plantas de proceso del gas, refinación de crudo y producción de petroquímicos.

Conforme a lo establecido en el Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Reglamentaria de dicho artículo en materia del petróleo, corresponde a la Nación el dominio directo y la explotación exclusiva de los hidrocarburos del subsuelo, quien ejerce esta facultad por conducto de Petróleos Mexicanos, organismo descentralizado del sector público creado para ese propósito específico en junio de 1938. El objetivo social del organismo es precisamente la exploración, explotación, refinación y almacenamiento de hidrocarburos, así como su procesamiento y distribución.

Es por ello que en el caso de México los activos fijos del organismo corresponden conceptualmente, en esencia, al acervo de capital fijo de la economía en el sector petrolero, con algunas excepciones de magnitud relativamente marginal, entre las que se incluyen instalaciones de propiedad privada para la distribución al público de gas y para la comercialización de aceites lubricantes, plantas propiedad de PEMEX que producen petroquímicos no básicos e instalaciones que también son propiedad del organismo y que le suministran servicios de origen distinto al petrolero.

La restricción para financiar las inversiones del sector petrolero deriva básicamente de consideraciones macroeconómicas asociadas a la compleja articulación y la alta vulnerabilidad de la economía con el sector petrolero y no a razones de tipo microeconómico propias de la evolución misma del sector petrolero. La redituabilidad de las inversiones en el sector petrolero es de las más altas en la economía. Sus posibilidades de desarrollo están abiertas y PEMEX genera tradicionalmente interesantes y redituables proyectos de inversión.

El presupuesto de PEMEX para gastos de operación e inversión es presentado por el ejecutivo federal al Congreso para su aprobación, como parte del presupuesto de egresos de la federación. Ello explica que en la determinación del monto, estructura y objetivos de la inversión de Petróleos Mexicanos priven consideraciones macroeconómicas que privilegian otros rubros del gasto público, en demérito de prioridades de inversión propias de una empresa petrolera.

El eventual impacto del gasto de PEMEX en el corto plazo sobre la inflación, el déficit del sector público y el saldo de la balanza de pagos, por una parte, y la competencia por el uso de recursos públicos escasos para otros fines económicos y sociales con los cuales debe competir el gasto de Petróleos Mexicanos, por la otra, explican que las decisiones de inversión petrolera se supediten a ajustes y decisiones de política económica relativamente ajenas al mercado petrolero y a la redituabilidad de sus inversiones.

La mayor proporción de la inversión de PEMEX se canaliza a la exploración y producción de crudo y gas, una menor proporción se destina a la inversión en refinerías y a las plantas para el procesamiento de gas así como la elaboración de petroquímicos básicos y al mantenimiento para la operación de instalaciones petroquímicas y de infraestructura.

El primer objetivo de las decisiones de inversión del sector petrolero durante los últimos quince años, que no siempre se ha logrado alcanzar, ha sido el de al menos mantener la plataforma de extracción petrolera y evitar el deterioro brusco de las reservas probadas. Los campos marinos descubiertos en la sonda de Campeche han sido suficientemente abundantes y promisorios para que con inversiones relativamente marginales se haya podido lograr ese propósito.

El segundo objetivo ha sido optimizar el aprovechamiento de la extracción de crudo, del gas asociado, de los condensados y de los líquidos del gas, por razones de eficiencia económica y también ecológica y de seguridad. Mediante instalaciones de costo relativamente marginal y de alto impacto económico en la recuperación de hidrocarburos (que de otra manera se desperdiciarían o se consumirían como combustibles), se ha logrado ensanchar la infraestructura existente para incrementar el valor de la producción, a pesar de que no se observen aumentos significativos en los volúmenes de extracción.

El tercer objetivo de la inversión ha sido adecuar las refinerías para el manejo de crudos pesados (las instalaciones existentes están diseñadas para el manejo de crudos más ligeros), optimizar el valor de la producción acorde con el crecimiento del mercado interno y mejorar la calidad de los combustibles desde el punto de vista de su impacto ecológico. La capacidad instalada de refinación creció una cuarta parte en los últimos quince años, en tanto que el de la producción de petrolíferos sólo fue de 3 %.

Un cuarto objetivo de la inversión realizada por PEMEX, que sin embargo a principios de la década actual se canceló progresivamente, fue el de expandir la producción petroquímica, tanto en las propias instalaciones como en las del sector privado, a partir del estímulo de suministrar petroquímicos básicos en condiciones comerciales favorables. El objetivo fue sustituido por el de desincorporar las instalaciones petroquímicas propiedad de PEMEX y promover que la iniciativa

privada nacional y extranjera se abocara a invertir esta rama industrial, en circunstancias mas propicias y de economía globalizada.

En resumen, las inversiones en el sector en los últimos quince años, relativamente modestas si se comparan con las realizadas en el período previo y con las potencialidades de su desarrollo, permitieron mantener la plataforma de extracción primaria, en detrimento del volumen de las reservas probadas. En adición, se trató de hacer más eficiente el aprovechamiento de los hidrocarburos extraídos y de satisfacer requerimientos de orden ecológico y complementariamente de seguridad industrial. Pero no se advierte que se hayan instrumentado programas expansivos y mucho menos de industrialización del sector o una modificación deliberada del patrón de consumo energético del país, salvo los programas en curso recientemente adoptados para intensificar el uso del gas natural con propósitos de combustión doméstica y automotriz y para mantener y expandir la extracción de crudo. La inversión privada en el sector es exigua y la inversión pública, salvo en los últimos años, ha debido restringirse por razones macroeconómicas de corto plazo.

1.1 ALCANCE DE LAS REFORMAS EN EL SECTOR PETROLERO

Evolución

A partir de los preceptos constitucionales, la legislación mexicana es tajante: las actividades petroleras se reservan en exclusiva al estado, quien ejerce esta facultad a través de Petróleos Mexicanos. Pero no sólo es y ha sido un precepto jurídico cuya modificación, en caso de que se deseara realizar, requeriría de un convencimiento político relativamente generalizado, sino que además ha sido tradicional --al margen de su fundamento-- otorgar a la industria petrolera en manos del estado, un valor nacional de profundo arraigo social, con amplio respaldo político al interior y fuera del propio gobierno, que se equipara con los símbolos de soberanía, nacionalismo y soporte del progreso. En torno a este precepto se levantó durante décadas, después de la nacionalización de la industria petrolera de 1938, una plataforma de resistencia social y política abocada al resguardo de la expropiación.

Las circunstancias descritas contribuyen a explicar que a partir de 1983, año en el que se empieza a ventilar la nueva política económica del país, caracterizada por la adopción de reformas estructurales, el cuestionamiento de la privatización de PEMEX sea tratado con extrema cautela, sin comprometer abiertamente posicionamientos y sólo de manera marginal y exploratoria.

Reorganización de Petróleos Mexicanos

Al comienzo de la década de los noventa, Petróleos Mexicanos desplegó un conjunto de acciones organizacionales encaminadas a mejorar la eficiencia y la productividad sobre la base de abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, suprimir desperdicios, hacer más equilibradas las líneas de producción, reconvertir instalaciones y modificar las estructuras administrativas.

A fin de elevar el criterio de eficiencia al nivel jerárquico más alto, se abandonó formalmente la organización piramidal y centralizada con que se venía trabajando desde la fundación de PEMEX. El esfuerzo se encaminó a separar el registro de las actividades por líneas de negocios, descentralizando funciones y responsabilidades, y abriendo posibilidades para la autonomía de gestión de las nuevas entidades, a fin de aprovechar con mayor flexibilidad las oportunidades de los mercados, a la par de fortalecer la iniciativa y creatividad del personal.

La segmentación siguiendo líneas de negocios perseguía también el propósito de hacer compatible la descentralización con sistemas rigurosos de evaluación de gestión y de resultados.

La reestructuración interna por grandes áreas de especialización comenzó en mayo de 1989 con la creación de PMI Comercio Internacional, S. A. de C. V., encargada de la comercialización externa del petróleo, con una estructura de mercadeo que pretende equipararse a la de los grandes consorcios petroleros internacionales.

Un segundo paso fue el deslinde por líneas de negocios especializados que tuvo lugar en 1990 al crearse la Subdirección de Petroquímica y Gas, al revisarse las funciones, responsabilidades y sistemas evaluatorios del resto de las viejas subdirecciones de la institución.

Enseguida se procedió a reconvertir las subdirecciones operativas entonces existentes, en divisiones especializadas, cuyos resultados se evaluarían por centros de costeo. Se adoptaron precios de transferencia para valorar las transacciones internas entre divisiones y se les dotó de una relativa mayor autonomía de gestión, al tiempo que se buscó la descentralización de funciones de los distintos centros de trabajo.

Finalmente, la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, aprobada por el Legislativo el 13 de julio de 1992, estableció que esas áreas operativas se convirtieran en cuatro organismos descentralizados y subsidiarios de Petróleos Mexicanos, bajo la conducción estratégica del Corporativo, a saber:

- Pemex Exploración y Producción, que tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural

- Pemex Refinación, que produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos
- Pemex Gas y Petroquímica Básica, que procesa el gas natural y los líquidos del gas natural, distribuye y comercializa gas natural y gas licuado, y produce y comercializa productos petroquímicos básicos
- Pemex Petroquímica, que elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos no básicos.

Conforme al nuevo esquema organizativo, Petróleos Mexicanos como organismo corporativo tiene la responsabilidad principal de llevar adelante la conducción central de la industria petrolera y petroquímica; integrar las funciones de planeación operativa y estratégica, finanzas, contraloría, vigilancia ambiental e industrial y relaciones laborales.

A fin de asegurar la funcionalidad de este nuevo esquema, cada organismo está dotado de un Consejo de Administración, patrimonio e identidad jurídica propios. Al mismo tiempo, se definen fronteras claras entre líneas de negocios de cada uno de ellos, que se asentarán en condiciones y costos de oportunidad.

Un paso indispensable en el nuevo perfil empresarial de PEMEX consistió en fijar reglas estables de comportamiento tales como la liberación de precios de los petrolíferos y petroquímicos que se venden al público, en estrecha vinculación a los prevalecientes en los mercados internacionales.

El propósito deliberado es contar con la flexibilidad equivalente a la que gozan las corporaciones petroleras internacionales con quienes habrá de competir cada vez con mayor intensidad, y con la capacidad empresarial de abordar mercados al mayoreo o al detalle, aprovechar economías de escala o dinámicas y otras muchas oportunidades en los mercados nacionales o foráneos.

1.2 PARTICIPACION DE LA INVERSION PRIVADA EN EL SECTOR

Privatización de la comercialización del gas natural.

En los últimos años la demanda de gas natural ha crecido con rapidez y tiende a acelerarse. Los principales factores que determinan esta expansión son el crecimiento industrial, la nueva normatividad ambiental que promueve el uso de combustibles limpios, como es el caso del gas natural, y el cambio tecnológico, particularmente en la eficiencia y versatilidad para la generación de electricidad. El mayor uso del gas natural es un fenómeno global. En casi todas las regiones del mundo ha aumentado su importancia en el balance energético.

Este combustible fósil, con menor contenido de carbono, está llamado a jugar un papel clave en la transición a patrones de producción y consumo de energía más limpios. Por otra parte, la marcada preferencia por turbinas de gas de ciclo

combinado en la generación de electricidad se debe a su alta eficiencia energética, sus bajos costos de capital y sus cortos periodos de construcción. En México, la próxima fase de expansión del sistema eléctrico se basará, predominantemente, en plantas de ciclo combinado, lo que incrementará aún más la demanda de gas natural.

La industria del gas natural se estructura verticalmente en etapas sucesivas: producción, procesamiento, transporte por ducto, distribución local y venta al consumidor final. En México las dos primeras forman parte del ámbito del monopolio estatal y las tres siguientes están abiertas a la participación de la iniciativa privada aunque son reguladas por el Estado porque tienen importantes elementos de monopolio natural.

En efecto, la Ley Reglamentaria del Artículo 27 constitucional en el Ramo del Petróleo fue reformada en mayo de 1995 para permitir la participación del sector privado en la construcción, operación y tenencia de sistemas para el transporte, almacenamiento y distribución de gas natural, actividades tradicionalmente reservadas al estado.

En el marco de esta Ley Reglamentaria, en noviembre de ese mismo año se expidió el Reglamento de Gas Natural que establece las disposiciones que regirán la participación de PEMEX y los particulares en la industria del gas natural. En ese mismo año el Congreso aprobó una ley por medio de la cual se establece la Comisión Reguladora de Energía (CRE), a fin de que el estado disponga de un órgano institucional ejecutivo para instrumentar todas estas disposiciones.

Una de las primeras tareas emprendidas por la Comisión Reguladora de Energía fue la expedición en marzo de 1996 de directivas para determinar los precios y tarifas que deberán aplicarse a las actividades reguladas en materia de gas natural, a la que le siguieron en ese mismo año otras directivas para la contabilidad de dichas actividades y para el diseño y delimitación de ellas en zonas geográficas.

La finalidad de las reformas introducidas es movilizar y asignar recursos privados nacionales y extranjeros al transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de gas natural, complementar el esfuerzo público en esta industria y alentar la competencia.

Con la reestructuración se propone que la subsidiaria Pemex Gas se retire de la distribución local y se limite a entregar el gas en la entrada de las ciudades o en sitios seleccionados; se inicie la construcción de los primeros ductos privados y mixtos de transporte para ampliar la red troncal propiedad de Pemex; se otorguen permisos para la distribución privada en ciudades y zonas geográficas preestablecidas; y se lleven a ejecución proyectos privados para el almacenamiento. El programa de la CRE está en marcha. A partir de licitaciones

internacionales y de asignación directa se ha iniciado la concesión de permisos para la distribución privada de gas, en el marco de un amplio programa.

Mediante concurso se han otorgado o están por otorgarse nueve permisos a las zonas geográficas de Chihuahua, región metropolitana de Toluca, Río Pánuco, norte de Tamaulipas, Hermosillo-Guaymas-Empalme, Monterrey, valle de Cuautitlán-Texcoco, Mexicali y ciudad de México, esta última la más ambiciosa y de mayor tamaño de usuarios.

El programa de licitaciones en curso comprende tres zonas geográficas de distribución de gas natural, cuyo permiso está por otorgarse: Querétaro, Bajío y Tijuana.

Por último, se han otorgado permisos por asignación directa en las zonas geográficas de Nuevo Laredo, Saltillo-Ramos Arizpe-Arteaga, Ciudad Juárez y Piedras Negras.

Con todo ello se pretende que la red nacional de gas natural cuente con una mayor densidad para atender a un creciente número de consumidores (cerca de 2 millones) y que se efectúen inversiones comprometidas por alrededor de mil millones de dólares.

Para la construcción de ductos de gas natural se destacan los permisos otorgados mediante licitación para el transporte del combustible a las nuevas centrales eléctricas en construcción de Samalayuca II, en el norte del país, y Mérida III, en la península de Yucatán. En adición, son numerosos los permisos que se han concedido a empresas privadas para construir ductos de transporte de gas natural para usos propios.

Por lo que hace a la construcción de instalaciones para el almacenamiento de gas natural, se encuentran en vías de implementación coinversiones con PEMEX para estos propósitos.

El nuevo marco regulatorio busca normar los patrones de conducta de los principales factores de la industria con objeto de estimular la competencia. El objetivo final que se persigue es la integración de un solo mercado de gas natural en Norteamérica. En este espacio económico se pretende que la competencia, a través de mecanismos de arbitraje, unifique la estructura de precios y determine la dirección de los flujos de gas natural. Para estos fines, en noviembre de 1997 entró en vigor el régimen de acceso abierto a terceros a la red de transporte de Pemex Gas; posteriormente, la Comisión Reguladora de Energía autorizará los términos y condiciones generales de los contratos de servicio de transporte por ducto, así como de las ventas de primera mano de Pemex Gas.

Privatización de la petroquímica

La actividad petroquímica mexicana se inicia hace cerca de cuatro décadas, con la instalación de plantas elaboradoras de materias primas para la producción de fertilizantes y para atender las necesidades de otras industrias creadas en ese entonces.

Más tarde, en los años setenta, los gobiernos de la época atribuyeron una alta prioridad a la petroquímica en sus programas de gobierno. De una parte, en 1971 se crearon mecanismos institucionales, entre los que se destaca el de la Comisión Petroquímica Mexicana, a fin de contar con instrumentos para su promoción y desenvolvimiento articulado con la iniciativa privada. De otra parte, se propició el establecimiento de un marco jurídico adecuado para impulsar su desarrollo; en ese mismo año se expidió el Reglamento de la Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo en materia petroquímica, que deslinda ámbitos de inversión reservados en forma exclusiva al sector público y aquellos en que se busca la participación activa de los particulares.

El concepto, alcance y contenido de tres regímenes de la petroquímica quedaron establecidos en dicho ordenamiento: el de la básica, reservada exclusivamente al estado; el de la secundaria en que podría concurrir la inversión privada, sujeta al otorgamiento de permisos previos expedidos por la Comisión Petroquímica Mexicana; y, por exclusión, el de la que no requiere de permiso alguno.

El Reglamento referido omite sin embargo detalle y precisión de los productos que específicamente debían ser considerados como básicos, entendiéndose por tanto que seguía vigente la lista de los mismos incluida en el Acuerdo presidencial expedido en abril de 1960, y dando lugar a que mediante el mecanismo de resoluciones del ejecutivo federal se pudiese modificar dicha lista.

En la década de los setenta y principios de los ochenta se expanden y complementan las instalaciones existentes y se diseñan dos complejos petroquímicos de gran alcance y dimensión, La Cangrejera y Morelos, únicos en su género a nivel mundial, orientados a aprovechar líquidos del gas y condensados, aptos para la petroquímica, de los cuales los yacimientos mexicanos son especialmente abundantes y que de otra manera tendrían usos menos rentables e incluso inconvenientes.

El complejo de La Cangrejera, productor de aromáticos, etileno y derivados, fue construido prácticamente en su totalidad y la mayor parte de sus plantas entraron en operación a principios de los ochenta. Por el contrario el de Morelos, centrado específicamente en las cadenas de etileno y propileno, tuvo retrasos de consideración. La construcción fue afectada por la caída brusca de la inversión de PEMEX en 1983, por lo que sus primeras plantas industriales entraron en operación años después de lo previsto inicialmente. De hecho las principales de

ellas iniciaron actividades hasta fines de los años ochenta y principios de los noventa, y algunas, como la de propileno, hasta muy recientemente.

En complemento a su actividad de productor de petroquímicos básicos, los gobiernos en el lapso 1970-82, promovieron el crecimiento de la inversión de PEMEX en la petroquímica secundaria, mediante el otorgamiento de precios preferentes reducidos, incentivos fiscales, descuentos y, en general, facilidades de diversa naturaleza. El resultado fue el establecimiento de un cinturón amplio de instalaciones privadas articuladas a la producción de Petróleos Mexicanos y en especial de los dos grandes complejos referidos. A partir de 1982 la inversión pública en petroquímica se contrajo sensiblemente y la privada se estancó. Como parte de la adopción de reformas estructurales y en especial de los esfuerzos del gobierno para contrarrestar los efectos de la crisis de la economía, se eliminaron gradualmente los incentivos fiscales a la inversión, los subsidios y los precios preferenciales. Se abrió el mercado nacional a la importación de insumos y PEMEX dejó de ser el único suministrador de ellos.

Con el propósito de estimular la inversión privada y reducir al mínimo posible el ámbito de la actividad petroquímica reservada al estado, se modificó sucesivamente la lista de los considerados en el régimen de básicos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-94 señala el propósito de eliminar obstáculos administrativos y regulatorios para fortalecer la eficiencia y competitividad de ramas prioritarias, entre las que la petroquímica forma parte. Desde el inicio de la administración del Presidente Salinas el proyecto de privatizar la petroquímica se constituyó en un objetivo de su administración, para lo cual coadyuvó como un primer paso la decisión de reducir la lista de los productos considerados básicos.

No obstante, en mayo de 1994 se decidió postergar el objetivo, debido a que se consideró que no existían condiciones favorables del mercado internacional para desincorporar las instalaciones de PEMEX elaboradoras de no básicos. En el marco del Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía 1995-2000, el poder ejecutivo federal anunció la estrategia de desarrollo de la petroquímica, fundamentada en la desincorporación de instalaciones de Petróleos Mexicanos. Para esos fines, en abril de 1995 se creó la Comisión Intersecretarial de Desincorporación y se anunció el propósito de desincorporar 60 plantas localizadas en 10 centros de producción, mediante licitaciones internacionales en donde el sector público sería propietario temporal de una fracción minoritaria de acciones.

El complejo petroquímico de Cosoleacaque (esencialmente productor de amoníaco), fue seleccionado para publicar el 14 de noviembre de 1995 la convocatoria de su licitación internacional. No obstante, el concurso dio lugar a múltiples formas de oposición y desacuerdo político, de tal modo que finalmente

fue cancelado casi un año después, con el argumento de que había que modificar y adecuar previamente el marco legal que le daba sustento a la licitación y certidumbre a los postores potenciales.

Ante la urgencia de modificar los términos de la desincorporación petroquímica, el gobierno formuló en marzo de 1996 el documento “Doce puntos que se observarán en la desincorporación de los activos de PEMEX Petroquímica”, a fin de corregir y solventar el proceso que parecía inviable en los términos formulados hasta ese momento. En octubre de ese mismo año se dio a conocer una “Nueva estrategia para el desarrollo de la industria petroquímica”

Que pretende superar los obstáculos para la desincorporación mediante acciones en tres ámbitos:

- Promover la adopción de cambios jurídicos al régimen que regula la petroquímica para dar certidumbre a los inversionistas privados
- Constituir empresas filiales de PEMEX Petroquímica como plataforma para llevar a cabo la desincorporación
- Establecer criterios y políticas para colocar entre los particulares hasta el 49% de las acciones de las empresas

Por lo que hace a lo primero, el 13 de noviembre de 1996 el Congreso reformó la Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo y se abrogó el Reglamento de la ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo, en materia petroquímica. Con ello quedó precisado al nivel de ley los productos que integran la petroquímica básica y se canceló el régimen de la secundaria.

Respecto a las empresas filiales de PEMEX Petroquímica, en diciembre de 1996 el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos autorizó el establecimiento de diez empresas, de las cuales se establecieron siete, dos fueron fusionadas y los activos de una más se incorporaron a una de las subsidiarias de PEMEX.

Por último, se anunció que en julio de 1998 sería dada a conocer la convocatoria para la licitación pública internacional de hasta el 49% de las acciones del complejo petroquímico Morelos, seleccionado para iniciar la desincorporación de los activos petroquímicos de PEMEX.

En dicho mes se anunció una postergación de fecha y todo parece indicar que la convocatoria será finalmente publicada el 10 de septiembre del mismo año.

Flexibilización del financiamiento

Uno de los objetivos esenciales de las reformas estructurales es fortalecer la acción empresarial de los particulares en la formación bruta de capital de la economía, al tiempo de disminuir o inhibir la del estado. Se le asigna a éste último menos la función productiva directa y más la de brindar certidumbre y aliento a la inversión, en contraste con la expectativa de que los privados realicen lo conducente para aprovechar y crear las oportunidades que brinda el mercado.

Sin embargo, las reformas estructurales de los últimos quince años no han dado lugar hasta ahora a estos patrones de conducta en el sector petrolero mexicano. La inversión directa en las actividades de exploración y extracción de hidrocarburos y en las de refinación, procesamiento de gas y la llamada petroquímica básica, siguen restringidas en exclusividad al estado, lo que explica que la inversión privada en el sector sea modesta, marginal y limitada a la distribución, transporte y almacenamiento de gas y a la petroquímica no básica. Entre los esfuerzos para lograr una mayor participación del sector privado en la inversión del sector petrolero, además de los referidos para la distribución de gas y la petroquímica, se mencionan los siguientes:

- Se han desincorporado actividades no estrictamente petroleras, para cuyos productos y servicios el sector es sólo un cliente
- Se ha establecido la política de adquirir de los particulares bienes y servicios con un alcance integral que involucre la concurrencia de las partes y componentes y la responsabilidad total de funcionamiento
- Se disolvió la dependencia institucional interna de PEMEX, denominada Subdirección de Proyecto y Construcción de Obra, que tradicionalmente tenía a su cargo el seguimiento de los proyectos integrales de inversión del organismo
- Se adoptó la modalidad de construir las instalaciones de proceso a base de efectuar adquisiciones integrales “llave en mano”, que incluyen ingeniería, procura de equipo y materiales, realización del montaje y la obra civil y el arranque de las instalaciones
- Se ha dado preferencia a la compra de equipos y tecnologías “probadas” que muestren en el mercado internacional resultados evidentes de éxito, minimizando riesgos, por más que sean razonables y calculados, de alternativas de fabricación nacional
- Se abandonó el objetivo institucional de sustituir las importaciones de la proveeduría de PEMEX, que le fue propio hasta mediados de los años ochenta.

Es decir, por la vía de las adquisiciones se ha pretendido involucrar cada vez más a los particulares en la formación de capital del sector, pero dejando al estado la asunción de riesgos en las inversiones y la responsabilidad de dar solución al financiamiento de las mismas.

Lo que ha sido preocupante es que sólo hasta fechas recientes la empresa pública ha podido responder -- y eso parcialmente-- a las necesidades y oportunidades de inversión que brinda el sector. La asignación de recursos a la formación de capital del sector petrolero, además de limitarse por competir con las asignaciones para todos los otros propósitos de la inversión pública, se establece en función de consideraciones macroeconómicas y de corto plazo y no precisamente de las circunstancias productivas, de eficiencia y rentabilidad, propias del sector.

La infraestructura para el transporte y proceso de los hidrocarburos extraídos es insuficiente y limita su óptimo aprovechamiento. La capacidad de refinación del crudo y el procesamiento del gas no es adecuada al volumen y características de la extracción y a los requerimientos del mercado.

La importancia de estos esfuerzos ha sido puntual y limitada. No obstante, progresivamente estos mecanismos han evolucionado y han dado lugar a empresas del sector público como PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad recurran a una novedosa fuente de financiamiento extrapresupuestal denominada Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto (PIDIREGAS).

El mecanismo PIDIREGAS opera de la siguiente manera. Los proyectos estratégicos de largo alcance que reúnen ciertos requisitos preestablecidos de redituabilidad y generación de recursos son licitados internacionalmente con la modalidad "llave en mano", incluyendo en el costo el financiamiento requerido durante la etapa de la construcción. A la recepción satisfactoria de las instalaciones se cubre al proveedor el precio acordado, con recursos que a su vez PEMEX contrata en los mercados financieros internacionales con la garantía específica de las instalaciones recibidas a satisfacción. El atributo de financiamiento extrapresupuestal emana que en sus pasivos PEMEX sólo registra los tramos aún no utilizados del crédito y los vencimientos que deban cubrirse en el período en curso, en tanto que los adeudos correspondientes al crédito utilizado son registrados fuera del presupuesto ordinario como cuentas de orden.

1.3 Tipos de plataformas

Las plataformas se dividen por su estructura en:

- De producción
- De perforación
- De recuperación de pozos
- Habitacionales y de telecomunicación
- De compresión
- De generación eléctrica

Y su base puede ser:

Tetrápodos (4 patas)

Octópodo (8 patas)

Trípodes (3 patas)

Sea horse (1pata)

Por su producción pueden ser:

De gas

De aceite

O de mezcla

Por su ubicación puede ser:

Estacionaria

Sumergible

Flotante

1.4 EMPRESA

FUNDACION

Electromecánica PRO S.A. de C.V. se constituye en 1980 con el propósito de contribuir a mejorar los resultados de operación de sus clientes, ofreciendo para ello soluciones integrales a necesidades técnico-administrativos.

OBJETIVO

Desde su formación ha contribuido en el desarrollo de la infraestructura del país y se ha especializado en dar soluciones en diferentes sectores económicos, ya sean privados o gubernamentales, por lo que nuestra experiencia y nuestro personal altamente calificado es una amplia garantía para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de esta manera estrechar lazos comerciales a largo plazo.

Para lograr dicho objetivo nuestra empresa proporciona productos y servicios de ingeniería encaminados a soluciones específicas para nuestros clientes, con lo cual logramos garantizar ser una empresa segura y confiable en el mercado.

VISION

Fortalecer el crecimiento de la infraestructura nacional ofreciendo soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes colaborando activamente en la búsqueda del bienestar y mejora de calidad de vida, y de esta manera consolidarnos como una empresa líder en nuestros nichos de mercado.

MISIÓN

Ofrecer productos y servicios que superen la calidad y oportunidad de nuestros proyectos, todo esto en colaboración de un equipo de trabajo capacitado y motivado a lograr una excelente rentabilidad de los mismos y así garantizar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

POLÍTICA DE CALIDAD

Proveer productos y servicios que cumplan y superen los requerimientos de nuestros clientes.

Trabajar arduamente manteniendo siempre un enfoque hacia el mejoramiento continuo

VALORES

Integridad
Respeto
Compromiso
Responsabilidad
Lealtad

FILOSOFÍA

Ser proactivo
Creatividad
Trabajo en equipo
Eficiencia
Eficacia

ESTRUCTURAS METÁLICA

- Plataformas Marinas (PEMEX)
(Casas-Habitación, Cuartos de Control y Baterías)
- Tanques y Pailería
- Torres para Líneas de Transmisión
- Torres para Líneas de Comunicación
- Columnas y Trabes para S.E.

Eelectromecánica PROTMEEX se ha afianzado como proveedor de estructura metálica para diversos proyectos tanto en el sector gubernamental como en el privado.

Nuestro Servicio consiste en:

- Ingeniería Básica
- Procura
- Fabricación

- Sand Blast y Aplicación de Primario y/o Galvanizado
- Transporte al Sitio
- Armado en Sitio y/o Asistencia Técnica para el Montaje⁴

2.1 DESCRIPCION DEL ENTORNO AMBIENTAL

El patio de fabricación no se encuentra dentro ni cerca de una área natural protegida; tampoco existen especies o subespecies de flora y fauna terrestre y acuática en peligro de extinción, amenazadas, raras, sujetas a protección especial o endémica.

Ubicación física de los Patios de Fabricación.

Patio en Mata Redonda

El patio de fabricación se ubica en Lote 62 y 63, de la Congregación de Mata Redonda, Municipio de Pueblo Viejo, Veracruz; a 6.5 Km. de la desembocadura del Río Pánuco, en la margen derecha, a 100 metros al norte del Puente Tampico, el Anexo 1, muestra la ubicación del patio.

a) Clima

Tipo de Clima

Por su ubicación geográfica y de acuerdo con la clasificación de koppen modificada por García, el clima de la región corresponde al tipo cálido subhúmedo AW; variando el grado de humedad debido al rango de precipitación media anual que fluctúa de 1000 a 1200 mm, éste comprende la región que abarca la porción sur, donde se localizan los poblados de San Jorge, Lomas del Real, Tampico, Villa Cauhémoc y Tampico Alto; su régimen de lluvia es en verano.

Temperatura promedio

La temperatura media anual del área de estudio es de 24.6 °C como temperatura promedio, la temperatura del año más frío 23.1 °C y la temperatura del año más caluroso 25.6 °C.

Precipitación promedio anual

En la zona de estudio, se reporta que la precipitación total anual oscila entre 1122.9 y 2038.4 mm con lluvias máximas mensuales en Septiembre.

Nortes

⁴ Currículo Empresa

Los Nortes son vientos boreales que soplan violentamente por períodos de uno a tres días en promedio por la llanura costera del Golfo entre octubre y mayo. La frecuencia anual de los Nortes es de 3.1 % con un rango de velocidades entre 18.1 y 36.0 km/hora (11.2 a 22.4 millas/hora). Los vientos extremos alcanzan velocidades superiores a los 36 km/hora con una frecuencia anual de 0.5%. Estos vientos están asociados a una masa de aire continental polar modificada que en forma de cuña de aire frío denso penetra al Golfo de México por el norte detrás de un frente frío difuso que separa el aire marítimo tropical cálido del aire polar modificado.

Inundaciones

La presencia de huracanes o ciclones en la zona de estudio provenientes del caribe es por los meses de agosto a noviembre, los cuales provocan precipitaciones a lo largo de la costa del Golfo de México. Estas tormentas pueden ser ocasionales, de grandes magnitudes que generan una sobreelevación del nivel medio del mar de aproximadamente 5 metros en la zona de la desembocadura del Río Pánuco y riberas contiguas. Para la zona de los predios de Mata Redonda y El Empalme se prevé con base a las estimaciones realizadas con el Huracán Gilberto en 1988, una sobreelevación del nivel medio del mar de 1.48 m. a 2.90 m.

Ciclones tropicales

De mayo a octubre en el mar de las Antillas se originan los huracanes o ciclones tropicales, que pueden afectar las condiciones climáticas y alterar la fisonomía costera dado que muchas de sus trayectorias corren paralelas a la costa o se internan en la costa Tamaulipeca. Los ciclones tropicales ocurren con más frecuencia en septiembre y tienen períodos de alta incidencia de 15.5 años en promedio (INEGI 1983).

b) Geomorfología y geología

Geomorfología General

La zona en estudio está comprendida a 22 Km. de la provincia fisiográfica denominada Llanura Costera del Golfo Norte.

Las rocas que afloran son la edad del Mesozoico al Cenozoico. El Mesozoico está representado por depósitos de lutita, margas y arenisca que corresponde al Cretácico Superior. Siendo éstas rocas clásticas de origen marino y continental como son: lutita- arenisca del Eoceno.

El conjunto de rasgos geomorfológicos formados por una secuencia de rocas sedimentarias arcillo-arenosas y areno-conglomeráticas interestratificadas, las cuales están cubiertas parcialmente por rocas de composición básica. Estas rocas están modeladas por corrientes superficiales que forman una red de drenaje

dendrítico y de densidad media, la cual vierte sus aguas a corriente de tipo consecuente y de régimen perenne e intermitente.

Finalmente, en la zona, los depósitos cuaternarios están formados por sedimentos aluviales, lacustre, litorales y eólicos.

c) Suelos

Suelo predominante, Solonchak ortico, suelo secundario, Solonetz ortico, regosol eutrico, con una textura fina (en las 30 cm. superficiales de suelo) con 22% de arcilla, 36% limo, 42% arena, clasificado texturalmente como Franco, presenta un color seco conforme tabla Munsell 10 YR4/1 y en húmedo 10YR 3/1.

El suelo en la zona donde se ubican los patios de fabricación de Mata Redonda y El Empalme, es de tipo limoso arcilloso, presenta zonas inundadas lo que dice que el suelo se encuentra en un estado húmedo y fangoso con bajo contenido de nutrientes. Con base en las cartas INEGI de hidrología subterránea, los suelos del área son considerados como de alta permeabilidad.

d) Hidrología superficial

Embalses y cuerpos de agua cercanos (lagos, presas, lagunas, ríos, arroyos, etc.).

En el área se localizan diversos cuerpos de agua, siendo los principales el Río Pánuco, y a más de 3 km la laguna "Pueblo Viejo" y la laguna "El Chairel" ambas con comunicación con el Río Pánuco.

Pánuco

Agua altamente salina, no puede usarse en suelos cuyo drenaje sea deficiente, aún con drenaje adecuado se pueden necesitar prácticas especiales de control de la salinidad. Agua baja en sodio, puede usarse para el riego de los suelos con poca probabilidad de alcanzar niveles peligrosos de sodio intercambiable. El río es perenne con un uso doméstico y piscícola.

Usos principales o actividad para la que son aprovechados.

Por su magnitud el Río Pánuco se utilizan para la navegación de embarcaciones pequeñas y medianas de pescadores, las embarcaciones de gran calado solo llegan a la aduana del recinto portuario y utilizan el canal de navegación del Río. En lagos adyacentes se pescan algunas especies dulceacuícolas, se practican algunos deportes acuáticos y también sirve de abastecimiento de agua dulce, aunque el principal aporte de agua potable proviene de pozos.

Localización del recurso.

El nivel estático promedio de las norias de la zona es de 4 mts.

Profundidad y dirección.

El flujo subterráneo conserva la dirección de las corrientes superficiales W-E. La profundidad en la zona varía de los 0.5 a los 90 m.

Usos principales.

El agua es destinada al uso doméstico y pecuario, es la principal fuente de abastecimiento de agua potable para la población. Actualmente se está sobre explotado el recurso corriendo el riesgo de que sufra contaminación de agua salada por la cercanía con la costa.

Aspectos bióticos mínimos a considerar en la zona en donde se encuentran los patios de fabricación de Mata Redonda y El Empalme.

a) Flora

Los tipos de vegetación predominantes en el área son: vegetación halófila, de dunas costeras, selva baja espinosa y selva baja caducifolia. Cabe mencionar que los predios en donde se localizan los patios de fabricación de Industria del Hierro es un área industrial que no cuenta con vegetación terrestre y en toda la zona la vegetación terrestre existente presenta grados importantes de alteración por la actividad industrial por lo que no hay una gran diversidad de especies en esta área, pero se puede observar elementos aislados de pastizal halófilo, dentro de esta asociación se presentan especies gramíneas, en las cuales destaca el zacate bermuda *Cynodon dactylon* y *Uniolapaniculata*.

No se detectan especies bajo ningún estatus descrito por la de NOM-059-SEMARNAT-1994 (Actualización 2002).

b) Fauna terrestre y/o acuática

Composición de las comunidades de fauna presentes en los predios.

Dentro de los predios de Industria del Hierro, no hay fauna silvestre, únicamente fauna doméstica; sin embargo, en las zonas de vegetación secundaria si hay la presencia de fauna silvestre.

En zonas aledañas a los patios, existe poca diversidad de especies, sólo podemos mencionar algunos mamíferos menores y de poca observación como Tlacuache (*Didelphis virginiana*), Mapache (*Procyon lotor*), Zorrillo (*Mephitis macroura*), Tejón (*Nasua, nasua*), Garza Blanca (*Casmerodius albus*), Gallareta (*Gallinula chloropus*), Polla de agua (*Jacana espinosa*), Tordo (*Quiscalus mexicanus*), Reptiles Lagartija de llanura (*Eumeces tetragramus*). Serpiente Cascabel (*Crotalus atrax*), Anfibios Rana toro (*Rana catesbeiana*).

Cabe mencionar que la fauna existente es sólo de paso en la zona y presenta grados importantes de alteración por la actividad industrial por lo que no hay una gran diversidad de especies en esta área. No se detectan especies bajo ningún estatus descrito por la de NOM-059-SEMARNAT-1994 (Actualización 2002).

Aspectos sociales mínimos a considerar

a) Demografía

Número de habitantes por núcleo de población identificado en el municipio de Pueblo Viejo, Ver.

Indicadores demográficos
Población total 2000:50329
Población total hombres 2000:25,178
Población total mujeres 2000:25,151
Lugar estatal:31°
Participación de la población del estado:0.72846%
Densidad 2000:175.828 habs/km2
Número de localidades 2000:81
Localidades rurales 2000:76
Localidades urbanas 2000:5
Población urbana 2000:45316
Población rural 2000:5013
Población indígena 2000:1090

Número de habitantes en poblaciones urbanas identificado en el municipio de Pueblo Viejo, Ver.

Localidad	Población Total
Ciudad Cuauhtémoc	8,948
Anahuac	12,109
Hidalgo	5,269
Primero de Mayo (El Mango)	5,085
Benito Juárez	11,445

Vivienda

Oferta y demanda (existencia y déficit) en el área y cobertura de servicios básicos (agua entubada, drenaje y energía eléctrica) por núcleo de población.

El municipio de Pueblo Viejo tiene un total de 12,065 viviendas particulares habitadas que cuentan con los siguientes servicios:

Viviendas particulares con:	Viviendas	Cobertura
Agua entubada 2000	9500	78.740
Drenaje 2000	4964	41.144
Energía Eléctrica	11009	91.247

Fuente: XII Censo de Población y Vivienda 2000, INEGI

Asentamientos Humanos cercanos al patio de fabricación de El Empalme.

Parámetro Poblacional	El Moralillo, Ver.4	Tamos, Ver.
Población total	8124	3362
Total de viviendas habitadas	1798	764
Ocupantes, promedio por vivienda	4.5	4.4
Viviendas con energía eléctrica	1500	712
Viviendas con agua entubada	843	562
Viviendas con drenaje	749	213
Proporción de viviendas con energía eléctrica	83.7%	93.2 %
Proporción de viviendas con agua entubada	82.4%	73.6 %
Proporción de viviendas con drenaje	41.8%	27.9%

IV.-Metodología de la investigación

a) Tipo de estudio

Se realizara un estudio de naturaleza experimental transeccional y de causa efecto

b) Diseño de investigación

Investigación

Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido.

Investigación experimental

c) Hipótesis

Hipótesis

Nula

Es factible identificar los problema que influyen en el bajo desempeño laboral en un proyecto de construcción de cuartos de control para plataformas marinas en Mataredonda Veracruz.

Alternativa

No es factible identificar los problemas que influyen en bajo desempeño laboral en un proyecto de construcción de cuartos de control para plataformas marinas en Mataredonda Veracruz

V.-Desarrollo de la investigación

a) Procedimiento y resultados

Para efecto de comprobar la hipótesis nula, inicialmente se realizó una recopilación de aspectos que inciden en el desempeño del factor humano, desde el punto de vista documental para posteriormente determinar cuáles son los que afectan el ambiente del proyecto.

El objeto es determinar de un universo de problemas del factor humano que problemas en específico afectan el proyecto de construcción de cuartos de control para plataformas marinas en Mataredonda Veracruz.

El primer paso fue un análisis del control de asistencias del personal y a partir de seleccionar al personal con faltas en los últimos tres meses se detectó que de 50 personas 45 tenían faltas frecuentes.

Posteriormente de manera informal en el periodo de una semana utilizando la técnica de investigación⁵ se detectaron las siguientes razones que expusieron los trabajadores las cuales fueron:

⁵ La definición se puede encontrar en el boletín 5010 de Normas y Procedimientos de Auditoría de IMCP Año 2005, si bien la definición también existe en otros textos

- Se detecto una alta conformidad con su situación económica, a pesar de existir posibilidades de mejorar, el no obtener esta mejora no les afecta, pero tampoco incentiva a mejorar su nivel económico.
- Eventos como los partidos de fútbol son más importantes que el descuento o un pago adicional significativo o prima. Si bien algunos los negaron, se pudo comprobar que los días domingo de partido fútbol, estos y los demás trabajadores su asistencia era completamente nula.
- Las primas, bonos y estímulos no modifican el patrón de conducta hacia el desempeño laboral.
- Los días de lluvia sobre todo en verano ya que se inunda la ciudad y la mayoría del personal viene de Ciudad Madero y Tampico, los caminos quedan bloqueados y si bien algunos no pueden llegar en su mayoría al existir lluvia, ya tienen un pretexto para ausentarse.
- Poca iniciativa para el trabajo, se requiere de fuerte supervisión para el cumplimiento de actividades e incluso supervisores que requieren fuerte supervisión.
- Hay fuerte compadrazgo y relaciones familiares así como de amistad que impiden al supervisor presionar al trabajador para mayor productividad.

Diseño transeccional

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo.

VI.-Conclusiones y recomendaciones

Se determinó que problemas específicos afectan el desempeño del personal en Electromecánica Protmex, pudiendo constatar que son múltiples las razones de bajo desempeño del personal, entre las recomendaciones están las siguientes si bien son en carácter enunciativo más no limitativo.

- Implementación de supervisores foráneos
- Cambio de pago de raya de sábado a lunes a nivel zona con ayuda del gobierno y empresas “Cambio de cultura laboral”
- Acciones del gobierno que contribuya indirectamente a mejorar la productividad laboral (mejora del transporte urbano, mejora y construcción de sistema de drenaje entre otros)

- Retención de una semana de sueldo quedando como deposito o garantía
- Programa motivacional permanente de superación de personal.
- Programa de cambios de actitudes y normas internas familiares así como externas escolares desde la niñez.

VII. Glosario

Costos

El término "costo" tiene las acepciones básicas:

1. La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
2. Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de sustitución.

La contabilidad de costos consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un producto y de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta, así como para planear y medir la ejecución del trabajo.

Rotación de personal

Objetivos organizacionales

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Incentivos

Consolidación

Presupuesto

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un

presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

Formulación y puesta en práctica de estrategias.

Sistemas de Planeación.

Sistemas Presupuestales.

Organización.

Sistemas de Producción y Mercadotecnia.

Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Dialécticamente

La dialéctica es un método de razonamiento, de cuestionamiento y de interpretación que ha recibido distintos significados a lo largo de la historia de la Filosofía.

Algunos de estos significados son:

Arte del diálogo y la discusión.

Lucha de los contrarios por la cual surge el progreso de la Historia

Técnica de razonamiento que procede a través del despliegue de una tesis y su antítesis, resolviendo la contradicción a través de la formulación de una síntesis final.

Arte de ordenar los conceptos en géneros y especies

Modo de elevarse desde lo sensible hacia lo inteligible, es decir partiendo de la certeza de los sentidos hacia el desarrollo de conceptos de un mayor grado de universalidad y racionalidad

Para Hegel: "Llamó dialéctica al principio motor del concepto, que disuelve pero también produce las particularidades de lo universal. (...) La más elevada dialéctica del concepto consiste en no considerar la determinación meramente como límite y opuesto, sino en producir a partir de ella el contenido positivo y el resultado, único procedimiento mediante el cual la dialéctica es desarrollo y progreso inmanente. No es por lo tanto la acción exterior de un pensar subjetivo, sino el alma propia del contenido lo que hace crecer orgánicamente sus ramas y sus frutos" Fundamentos de la filosofía del derecho.

La dialéctica, en todos estos casos, designa un movimiento propio del pensamiento (y del ser en general en el caso de Hegel).

Idiosincrasia

Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad.

Dogmáticos

Inflexible, intransigente. También s.:es un dogmático, no atiende a razones.

Heterogeneidad

Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.

Atípicos

Que por sus caracteres se aparta de los modelos representativos o de los tipos conocidos.

Cohesión

Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas

VIII.-Bibliografía

Gestión del talento humano Idalberto Chiavenato / Mc Graw Hill / 2002

Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins/Pearson Prentice Hall/2004

Metodología de la Investigación Sampieri

Indicadores Características, metodología y utilización C.P. y C.I. A: Fernando Vera Smith Academia Mexicana de Auditoria Integral y al Desempeño, A.C. 2003

Listas de asistencia de empresa de construcción

Revistas especializadas

Páginas electrónicas