



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**“Implementación del sistema de evaluación del desempeño en  
una empresa farmacéutica”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**JAIME DAVID LOPEZ HIPOLITO**

**ASESOR:**

**M.A. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.  
EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos La Tesis:

**Implementación del sistema de evaluación del desempeño en una empresa farmacéutica.**

Que presenta el pasante: **JAIME DAVID LÓPEZ HIPOLITO**  
Con número de cuenta: **30817892-8** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de agosto de 2016.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	M.A. José Filemón Mondragón Domínguez	
<b>VOCAL</b>	M.T. Regino Quiroz Solís	
<b>SECRETARIO</b>	M.S.H.O.J. Félix Pérez Rivera	
<b>1er SUPLENTE</b>	M.D.A.E.S. Alfredo Canillo Vergara	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.A.E. Guillermo Acevedo Arcoz	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

FHA/vc

## **Agradecimientos**

En primer lugar debo agradecer a dios por todas las bendiciones que me ha dado y por la oportunidad de poder estudiar una carrera profesional y hacer este trabajo para mi titulación.

Agradezco a mi padre: Carlos Lopez Rodriguez. Su amor, sus enseñanzas, su ejemplo y sus palabras han sido las principales responsables de hacerme el hombre que hoy en día soy. Palabras faltan para agradecer todo lo que él ha hecho por mí, todo lo que él representa para mí: mi ejemplo, mi guía, mi mentor de vida, mi padre.

Hoy ya no estas con nosotros, pero donde quiera que estés quiero que sepas que tú eres parte de este logro, espero estés orgulloso de mi. Es mi forma de agradecerte tanto amor, tanto cariño y tantas enseñanzas.

Agradezco también a mi familia por siempre apoyarme, por creer en mí y por ser esa base fuerte de conocimientos, valores, modales y comportamiento que han inculcado en mí.

Agradezco de igual forma al Lic. Otilio Castillo Ledesma, que dentro de estos 5 años en Grupo Loeffler Russek ha sido una persona muy importante dentro de mi desarrollo profesional, personal y guía en la implementación de este proyecto. Agradezco mucho su paciencia, enseñanzas y disposición para ser mi mentor.

Agradezco a todos mis maestros que dejaron en mí una huella imborrable con sus conocimientos, dedicación y compromiso hacia la formación de profesionistas de alta calidad.

Agradezco a mi tutor en este trabajo profesional, el M.A. Jose Filemón Mondragon Dominguez. Sus conocimientos, su orientación, su manera de trabajar y su motivación han sido fundamentales para llevar a cabo este trabajo.

## Indice

OBJETIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
HIPOTESIS.....	10
CAPITULO 1 TEORIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
1.1 Definición de evaluación del desempeño.....	11
1.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño.....	13
1.3 Estándares de desempeño.....	13
1.4 Mediciones del desempeño.....	14
1.5 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.....	16
1.6 Métodos de evaluación en grupos.....	19
1.7 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	20
1.8 Implicaciones del proceso de evaluación.....	22
CAPITULO 2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES	
Grupo Loeffler Russek	
2.1 Misión.....	24
2.2 Visión.....	24
2.3 Valores Corporativos.....	24
2.4 Productos y Servicios.....	24
2.5 Características del mercado.....	25
2.6 Clientes.....	26
CAPITULO 3 CASO PRÁCTICO.....	27
CONCLUSION.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un modelo de evaluación del desempeño de manera integral en la organización. Un sistema que permita el registro, revisión y control de las actividades. Así mismo, evaluar los resultados que genera cada puesto dentro de la organización lo que permitirá tener un estatus en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Tener un status visual del avance/cumplimiento en los objetivos organizacionales.
- Obtener resultados mensuales de desempeño del personal
- Generar planes de acción para los departamentos que no cumplan con los objetivos señalados

## INTRODUCCIÓN

Las actuales dinámicas de cambio en todos los ámbitos de las organizaciones (Rotación de personal en sectores con fuerte desequilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo; flexibilidad de los nuevos modelos de relaciones laborales; reducción de plantilla derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías: robótica, tecnologías de la información, etc. Expedientes de regulación; compras; fusiones; adquisiciones) rigen la necesidad de ajustar permanentemente la estructura de personal a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas concedoras del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, es un procedimiento sistémico *idéntico* para todos los miembros de la organización (todos son evaluados por sus *resultados* (objetivos de orientación cuantitativa y/o por sus *actitudes* (objetivos cualitativos o competencias)) ; con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso.

A partir de esto, se determina que la evaluación del desempeño es un factor clave para la consecución de los objetivos en una organización. Para ello este trabajo nos permite observar el proceso de implementación de un modelo de evaluación del desempeño a través de un sistema y como esto potencia el logro de los objetivos de la organización,

En el capítulo primero denominado marco teórico, analizamos el concepto de evaluación del desempeño, su concepto, características, condiciones y desarrollo.

En el capítulo segundo (*marco referencial*) se revisa la estructura organizacional de Grupo Loeffler Russek. En una segunda parte comentamos sobre el sistema utilizado para la implementar la evaluación del desempeño: *El sistema E-valor@*.

En el capítulo tercero se presenta un caso práctico que nos permite analizar de forma gradual la inclusión del sistema *E-valor@* en la organización así como de la metodología de la evaluación del desempeño

Finalmente presentamos las conclusiones, así como la bibliografía utilizada para la realización del presente trabajo.

*Grupo Loeffler Russek* es un conjunto de empresas mexicanas de la industria farmacéutica humana y veterinaria, cuyos orígenes se remontan al año 1978 con la empresa Instituto Agrobioquímico S.A, cuyo giro es la manufactura de productos veterinarios, dicha empresa fue adquirida por nuestro actual presidente. Adquisición realizada como consecuencia de la cancelación de operaciones de la planta en la Ciudad de Mexico de parte de grupo Room & Hass (Empresa enfocada a la realización de productos químicos) a través de 22 años Instituto agrobiquimico bajo su nombre comercial "IASA" logro tener un posicionamiento nacional apoyado en su catálogo de más de 52 productos. Debido al crecimiento que había tenido en los últimos años "IASA" se buscó penetrar en el mercado farmacéutico de genéricos en la línea humana, dado nacimiento a la empresa "Loeffler" en el año 2000. Empresa que hoy en día cuenta con un catálogo de más de 100 productos y que atiende a clientes del mercado privado, de autoservicios y gobierno. En 2005 se crea la empresa "Laboratorios Russek" con la intención de crear una fuente alterna de producción para dar cabida en la planta de "Loeffler" al desarrollo de los productos genéricos de las patentes vencidas así como a la realización de maquilas de diferentes clientes.

Actualmente cuenta con la planta de IASA, Loeffler, Russek, abarcando ventas en todo el territorio nacional iniciando exportaciones a medio oriente, centro américa y próximamente el resto del mundo.

La estructura orgánica actual cuenta con un presidente y dos vicepresidencias corporativas donde se divide la parte comercial, estrategia y la parte de calidad, administración y operaciones, soportados por 5 direcciones:

- Administración y Finanzas
- Calidad y Desarrollo
- Capital Humano
- Comercial
- Operaciones

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Grupo Loeffler Russek presenta un problema en la forma de comunicar, medir y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos anuales.

Los colaboradores no tienen una visión clara de su aportación en el cumplimiento de los objetivos, sin la adecuada dirección el colaborador no es consciente del impacto que tiene el realizar su labor. Las áreas trabajan de una manera discordante, tienen tiempos de realización de procesos diferentes en cada departamento lo que conllevan a varios problemas en la parte operativa y administrativa:

### **En la parte operativa**

- Retraso en la compra de materias primas, material de empaque y envase.
- Retraso en la entrega de MP, MEE al área de producción generando una gran cantidad de tiempo muerto en el área mencionada
- Falta de coordinación en las áreas de producción, mantenimiento y calidad en los procesos de producción
- Retrasos en la entrega de producto terminado a los clientes o bien, lotes incompletos

### **En la parte administrativa**

- Retraso en la entrega de información de otras áreas
- Falta de comunicación en diferentes áreas que trabajan bajo un mismo proceso (Ejemplo: El tiempo de pago a proveedores por parte de finanzas es diferente al tiempo negociado por compras)
- Existen diferentes "Contribuciones de valor" no alineadas entre las áreas.

Por mencionar algunas.

Así mismo, al término de cada mes y durante la presentación de los resultados obtenidos no se hace un plan y/o acciones de mejora que eliminen las fallas cometidas.

## **HIPOTESIS**

Implementar un sistema que ayude a la empresa a monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de las actividades que realice cada puesto lo que permitirá vislumbrar un panorama más claro para los miembros de la alta dirección, que a su vez se verá reflejado en una mejor toma de decisiones y la implementación de la mejora continua.

# **CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO**

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **1.1 Definición de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución a la organización, factor que, en última instancia, determinara su permanencia en la empresa

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran 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 recursos humanos 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.

#### 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.

## **1.2 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:

### **1.3 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.

## **1.4 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
2. anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
3. 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.
4. 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.

5. 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.
6. 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.

## 1.5 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 cómputos. 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.

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, esto disminuye la objetividad y 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.

## 1.6 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.

1. **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.
2. **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).

3. **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.

### 1.7 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 a la implementación de mejoras.
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.
  
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.

## **1.8 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.

## 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.

## **CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL**

### **GRUPO LOEFFLER RUSSEK**

#### **2.1 Misión:**

Preservar y Mejorar la Salud Humana y Veterinaria.

#### **2.2 Visión:**

Consolidarnos como una comunidad empresarial con sentido humano donde podamos crecer personal y profesionalmente, dentro de un ambiente cordial y de respeto, proveedora de productos confiables que brinden seguridad y bienestar a la salud humana y veterinaria, con ello seguir y mantener un crecimiento anual mínimo del 25% en ventas en cada una de las empresas de Grupo Loeffler – Russek.

#### **2.3 Valores Corporativos:**

- Busco satisfacer a mis clientes internos y externos.
- Me esfuerzo por alcanzar siempre lo mejor.
- Me ocupo de promover y consolidar la cultura de calidad y el cumplimiento de la normatividad.
- Mi comportamiento busca ser siempre respetuoso y responsable.
- Tengo sincero interés por apoyar a mis compañeros y trabajar en equipo.
- Trabajo con pasión y orgullo de pertenecer a GLR.

#### **2.4 Productos y Servicios**

La planta “Russek” cuenta con una capacidad de producción de más de 5 millones de piezas al mes, las formas farmacéuticas en línea humana son las siguientes:

- Sólidos: Tabletas, capsulas y grageas
- Líquidos: Jarabes, soluciones y suspensiones
- Semisólidos: Cremas, supositorios y óvulos
- Inyectables: Ampolletas

Los cuales conforman un catálogo de más de 100 productos que son distribuidos por diferentes canales de venta como lo son las distribuidoras, farmacias, tiendas de autoservicios, sector salud así como una amplia cartera de clientes a los cuales les realizamos maquilas.

## **2.5 Características del mercado**

- Grupo Loeffler Russek se desenvuelve principalmente dentro del mercado en México, que en los últimos 4 años paso del quinto al primer sitio entre los países con la incursión de medicamentos genéricos más alta en el mundo
- La participación de los genéricos en el mercado es del 85%, lo cual representa que casi 9 de cada 10 medicamentos que se venden son genéricos y esta cifra va en incremento.
- El análisis OPP indica que en promedio, los genéricos son 70% más baratos.

## 2.6 Clientes

Mercado Privado



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS



Bastar. Calidar y Precio en Equilibrio





Confianza y bienestar en un solo lugar





La Fórmula de la Distribución



FARMACEUTICOS DE OCCIDENTE



EXTENSO SURTIDO EN MEDICAMENTOS



"LO MISMO PERO MAS BARATO" 75%





DISTRIBUIDOR DE MEDICAMENTOS



Tu experto en genéricos



"LO MISMO PERO MAS BARATO" 75%



DISTRIBUIDOR DE MEDICAMENTOS



INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO





Bayer Environmental Science



SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL







SECRETARÍA DE MARINA







SECRETARÍA DE SALUD







SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL EN SALUD







Mercado Gobierno

Mercado Maquila

## **CAPITULO 3 CASO PRÁCTICO EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **Sistema E-valora**

En CompuSoluciones estamos convencidos de que cuando un individuo se siente valorado, tratado justamente, sabe con claridad qué es lo que se espera de su trabajo y cómo esto abona a los objetivos organizacionales, genera un nivel de aportación superior en beneficio de la empresa.

Bajo esta filosofía nació e-Valor@, una metodología basada en mejores prácticas de recursos humanos que apoya la productividad y la vivencia de valores en las organizaciones. Resultado del trabajo y la colaboración de 800 personas a lo largo de 15 años.

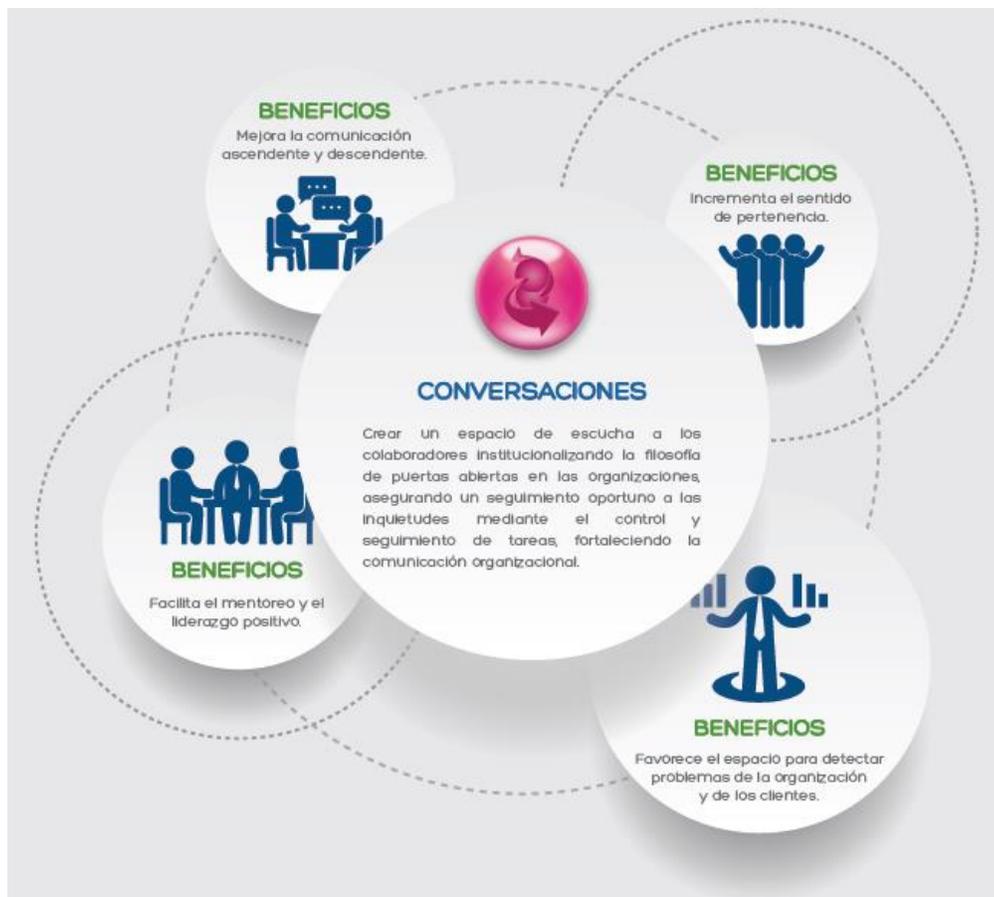
Esta metodología, desarrollada en casa, logró triplicar la productividad y el nivel de satisfacción de los colaboradores de CompuSoluciones, lo que llevó a esta empresa a ocupar un lugar dentro de la clasificación de Súper Empresas de la revista Expansión y en el ranking de Great Place to Work.

Gracias a esta serie de éxitos, decidimos compartir e-Valor@ con otras empresas a través de la comercialización de la herramienta, consultoría de implementación y acompañamiento continuo.

Nuestra solución de punta tecnológica, con procesos a prueba de falla, calificada por Microsoft como uno de los mejores sistemas en su giro y certificada por CMMI nivel 4, tiene hoy presencia en cinco países, 41 empresas y más de 16 mil usuarios.

## 1er modulo “Conversaciones”

Mejora la comunicación organizacional; ascendente y descendente en los distintos niveles de tu empresa. Te apoyamos a ejercer positivamente el liderazgo, a dar lugar a la escucha de ideas creativas, a facilitar el asesoramiento y favorecer la apertura del espacio para detectar desde la perspectiva del colaborador problemas de la organización y de los clientes.



## 2do y 3er modulo “Mediciones y Evaluación Radial”

Tener bien definidos los objetivos estratégicos de la alta dirección, alineados a la visión, e incluirlos en el cumplimiento de las metas de cada colaborador, genera un sentido de pertenencia y compromiso que se traduce en un incremento de productividad y competitividad en las organizaciones.

Es fundamental para el crecimiento de las organizaciones contar con una planeación estratégica.

Elegir dos días de los 365 días del año para pensar antes de actuar puede ser la gran diferencia entre mantener tus resultados y volverlos extraordinarios.

Combinar la definición de los objetivos con una gestión de métricas por colaborador es una práctica empresarial que ha sido comprobada por su eficacia. Sin embargo, como no es suficiente únicamente enfocarnos a los objetivos, se agrega un tercer componente: la evaluación de competencias, responsabilidades y valores para conocer “cómo se logran los objetivos”.

Estos mecanismos de evaluación, determinados en primera instancia por los evaluadores, permiten mantener una línea de equidad y migrar a un modelo salarial enfocado a resultados.



## 4to modulo "AROS"

Buscamos apoyarte a fomentar que tus colaboradores presenten conductas positivas, basadas en la vivencia de valores, y que éstas sean reconocidas e imitadas por el resto de sus compañeros, para lograr como consecuencia una organización enfocada en lo positivo, con un clima laboral sano y mayor cooperación entre los integrantes a través de la motivación y el reconocimiento.



## **Implementación y evaluación del sistema de mediciones**

Una vez que ya se cuenta con el sistema dentro de la organización, se llevan a cabo sesiones informativas con todos los colaboradores afín de que conozcan todo el sistema y su manejo, priorizando la capacitación en el módulo de “Mediciones” ya que es el modulo con el que se dará inicio la utilización del sistema.

Sesión informativa de la adquisición del sistema y en que consiste.



Capacitación en el sistema, principalmente en el módulo de “Mediciones”



## 1. Ingreso al sistema

1. Por medio de Intranet, ir a e-Valor@



2. Se te proporcionará por correo o por medio de Recursos Humanos, tu usuario y una contraseña temporal.
3. Una vez que aparezca la página de inicio, teclea tu login (usuario) y contraseña

Corporación e-Valor@  
Todos los derechos reservados. Corporación e-Valor@ y Fundación G.L.R. del C.I. 2003. © G.L.R.

4. Es muy importante que una vez que ingreses al sistema con tu usuario y contraseña temporal, **CAMBIES TU CONTRASEÑA** por la que tú decidas y no se la compartas a nadie.
5. Para cambiar tu contraseña ingresa a la pestaña Datos Personales, menú Mis Datos. En una de las últimas opciones podrás modificarla con los requisitos que ahí se señalan.

**Datos Personales** Evaluaciones Chartas AROs Mediciones

**Mis Datos Personales:**

**Mis Datos**  
Mis Responsabilidades

**USUARIO**

Código de Empleado	2894
Nombre	MAURICIO
Apellidos	MONDRACÓN PACHECO
Fecha de Inicio	miércoles 20 de junio de 2012
Email	mauricio.mondragon@suseek.com.mx
Nivel	12
Sucursal	CORPORATIVO
Puesto	Gerente
DISTRIBUCIÓN DE SUJETO	CAJEME

**Cambiar la clave:**

Introduce clave:

Repite la clave:

Recuerda, la clave debe cumplir con las siguientes reglas:

1. Debe ser de al menos 8 caracteres y máximo de 16 caracteres.
2. No debe incluir espacios en blanco e símbolos como (+, @, =, !, \*)
3. La clave no debe ser los letra minúsculas de las mayúsculas.

## 2. MEDICIONES

La metodología de mediciones busca que Cada empleado registre periódicamente sus mediciones y su respectivo porcentaje de cumplimiento.

Este módulo busca:

- Incrementar la productividad y competitividad alineando los objetivos estratégicos con tus propios objetivos y actividades
- Asegurar que todos tengamos clara nuestra aportación y participación en el cumplimiento de las metas de la empresa.

### Bienvenido al módulo de Mediciones

Aquí podrás registrar tus objetivos mensuales y el porcentaje de cumplimiento de los mismos.

**Objetivo:** Focalizar tu tiempo y esfuerzo en el cumplimiento de las principales responsabilidades de tu puesto, y con ello asegurar que se contribuya a los objetivos corporativos.

En este manual encontrarás cómo llevar a cabo esta metodología de establecimiento de actividades y métricas para posteriormente registrar su cumplimiento.

**Tipo de estatus:**

- ✓ **Por aprobar:** se enviaron al supervisor el plan de mediciones y está pendiente que se aprueben.
- ✓ **Aprobado:** El supervisor está de acuerdo con las mediciones del empleado y ha aprobado su plan.
- ✓ **Por autorizar:** El empleado registra sus resultados y lo envía a su supervisor.
- ✓ **Autorizado:** el supervisor revisó los resultados y los autorizó.
- ✓ **Rechazado:** el supervisor rechazó por algún motivo los resultados y están en espera de ser modificados para enviarlos de nuevo.

**NOTA:** se notifica por correo electrónico si se aprueban y autorizan los planes y los resultados. En caso de rechazarlos, te avisa también para que puedas regresar a hacer modificaciones.

## 4. REGISTRAR PLANES

### Registro de Plan Mensual de Mediciones

Año:  Mes:

*Se ha capturado hasta el momento el 0% de las Mediciones del plan.  
Debe Capturar Como Mínimo 1 Mediciones  
[Prestona aquí para registrar Mediciones adicionales.](#)*

No tienes registros.

2. Selecciona mes a registrar y da clic en el link "Presiona aquí para registrar mediciones adicionales." Y te llevará a la siguiente pantalla:

### Registro de Planes Mediciones 1

Para seleccionar Mediciones del catálogo presione [AQUÍ](#)

2 Objetivo:

3 Medición:

4 Peso:  %  
Límite   
Meta

5 Unidad de Medición:

Clasificación:

6 Sugerir para Catálogo:   
Recurrente:

1. Podrás consultar mediciones de un catálogo establecido por recursos humanos y por las mismas sugerencias de la gente de tu misma área y/o puesto.

2. Plasma el objetivo al cual irá ligada tu métrica, ya sea objetivo de área u organizacional.

3. Tu medición recuerda que deberá ser clara, tangible y cuantificable.

4. Asigne un peso o ponderación a tu métrica para que tenga cierta importancia y enfoque para el cumplimiento de la misma. Dale un límite o mínimo de cumplimiento así como la meta a lograr. Por último la unidad en la que medirás dicha actividad y que está reflejada en el límite y meta (pesos, porcentaje, unidades, binaria...)

5. Se determinarán ciertos rubros o clasificación para que tú ligan la medición a lo que busque la institución encausar.

6. Podrás seleccionar si la medición es recurrente para que mes a mes te aparezca el enunciado o bien sugerirla para el catálogo de mediciones. (Para que aparezca en catálogo el administrador deberá aceptar la sugerencia).

#### Registro de Plan Mensual de Mediciones

Año:  Mes:  [Crear Plan y Revisión](#)

Tu Plan de Mediciones está listo para ser enviado.  
 Presiona los botones para registrar Mediciones, activación

Objetivo	Medición	Linea	Rol(s)	Peso		
Lograr el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la empresa	Realizar plan de capacitaciones según tipo de colaboradores	0	1	30%	<a href="#">Ver Info</a>	<a href="#">Editar</a>
Redatamiento y Selección de personal	Seleccionar y cubrir las 5 posiciones de vendedores	0	5	60%	<a href="#">Ver Info</a>	<a href="#">Editar</a>
Lograr el bienestar de cada uno de los integrantes de la organización	Organizar evento del día de la familia en el mes de junio	0	1	10%	<a href="#">Ver Info</a>	<a href="#">Editar</a>
				TOTAL:	100%	

Una vez que captures el 100% de tus mediciones, se activará el botón que enviará tu plan a revisión. Tu supervisor recibirá una notificación de dicho movimiento y te aprobará o rechazará tu plan de mediciones para el mes que iniciará.

- No podrás enviarlo hasta completar el 100% de tus métricas
- No podrás guardar tu plan si excede el 100%
- Hay un mínimo de mediciones a registrar, consulta a tu supervisor o Recursos Humanos.

## 5. APROBACIÓN DE PLANES

Menú para que los supervisores puedan consultar los planes que tienen pendientes de revisar y el histórico de los mismos.

**Monitor de Mediciones**

- Registrar Planes
- Aprobación de Planes
- Registrar Resultados
- Autorizar Resultados
- Reportes de Mediciones

### Aprobación de Planes de Mediciones

Planes pendientes de revisar:

No tienes planes pendientes por revisar.

Histórico de planes aprobados:

No hay registros de planes aprobados.

## 6. REGISTRAR RESULTADOS

Una vez finalizado el mes, podrás ingresar al sistema para registrar el cumplimiento de tus mediciones de la siguiente manera:

### Registrar Resultados de Mediciones

Año:  Mes:

**Este plan no ha sido enviado a aprobación.**  
 Penalización de planes: 0.00 Pts.

[Enviar a Aprobación](#)

Objetivo	Medición	Leve	Medio	Severidad	Peso	Puntos
Lograr el reclutamiento y crecimiento de los colaboradores de la empresa	Medir plan de capacitación anual para los colaboradores.	0	1	-	30%	-
Retención y creación de personal	Creación y control de 5 perfiles de vendedores	0	0	-	50%	-
Lograr el bienestar de cada uno de los integrantes de la organización	Organizar eventos en día de la familia en el mes de junio	0	1	-	10%	-
<b>TOTAL:</b>						<b>0.</b>

1. Selecciona el mes correspondiente
2. Da clic en la última columna de "Resultado" de la actividad que deseas registrar el puntaje. Te llevará a la siguiente pantalla:

### Registro de Resultado

Unidad de medición: cumplimiento de fecha por ciento

Límite	Meta	Peso	Resultado	Puntos Obtenidos
0	100	25	85	<b>21.25</b>

Calcular puntos obtenidos

Comentarios:  
no logré llegar a la meta

Guardar Regresar

3. Ingresas el número correspondiente o puntos en el campo "Resultado". Se calcularán los puntos al dar clic en calcular puntos obtenidos.

4. Ingresas los comentarios de por qué lograste o no lograste dicha actividad. Da clic en guardar.

5. Una vez que estén registrados todos los resultados, se habilitará el botón de enviar a autorización para que tu supervisor los autorice o rechace.

## 7. AUTORIZAR RESULTADOS

Menú para que los supervisores tengan oportunidad de revisar aquellos planes que están pendientes de ser autorizados así como el historial de los mismos.

### Autorización de Resultados

Resultados pendientes de autorizar:

No tienes resultados de mediciones pendientes por revisar.

Historial de resultados autorizados:

No hay registro de ningún resultado autorizado de tus supervisados.

Una vez que ya se contó con todo el personal capacitado en el uso de la herramienta, se generaron reuniones con los Vicepresidentes y los Directores con el objetivo de definir cuáles son los roles que se deben registrar en mediciones basándose en la importación de la actividad en los procesos claves de la organización.

#### Reunión de definición de actividades



Ya que se definieron las actividades que se deben registrar por cada posición, a cada colaborador se le entrega de manera impresa un cuadro con las actividades que debe registrar en el módulo de mediciones. Así mismo, se les da un par de días para registrarlo y posterior a ello se pasa a revisar que todas las posiciones lo hayan registrado.

#### Cuadro de mediciones (Personal Administrativo de RRHH)

<b>Detalle de Mediciones</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Medición</b>	<b>%</b>	<b>Limite</b>	<b>Meta</b>
Elaborar un plan de cultura organizacional que incentive, atraiga y retenga al personal competente	Cambiar la nomenclatura de puestos de E-Valora conforme a los registros actuales	30%	90	100
Elaborar un plan de cultura organizacional que incentive, atraiga y retenga al personal competente	Capacitacion al personal de planta en el cambio de su forma de pago a bono de mediciones	30%	80	100
Elaborar un plan de cultura organizacional que incentive, atraiga y retenga al personal competente	Verificar las descripciones de puestos de las siguientes direcciones: Recursos Humanos y Comercial	40%	1	2
		<b>100%</b>		

Cuadro de mediciones (Personal Operativo de Almacén)

<b>Detalle de Mediciones</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Medición</b>	<b>%</b>	<b>Limite</b>	<b>Meta</b>
Lograr La Utilidad Fijada Por Glr	El Surtido En Tiempo Y Forma Todos Los Pedidos Diarios Cargados En Sap Sin Errores	50%	95	100
Lograr La Utilidad Fijada Por Glr	El Control De Inventarios Ciclicos Realizados Por El Area De Costos Con El 98% De Efectividad	40%	95	100
Lograr La Utilidad Fijada Por Glr	Prevencion De Devoluciones Por Maltrato De P.T A La Hora De Surtir	10%	95	100
		<b>100%</b>		

Cuadro de mediciones (Personal Operativo de Producción)

<b>Detalle de Mediciones</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Medición</b>	<b>%</b>	<b>Limite</b>	<b>Meta</b>
Lograr Utilidad Fijada Para Glr.	Controlar Las Mermas De Tabletas En El Blisteadado De Las Formulas A Procesar En Los Procesos De Manufactura De Solidos . Merma No Mayor Al 1.0% Mensual De Todas Las Piezas Generadas En El Mes.	30%	2	1
Lograr Utilidad Fijada Para Glr.	Participar En Las Actividades Extraordinarias Del Area De Trabajo E Integracion De Equipo. ( Participacion En Tiempo Extra, Actividades De Integracion , Capacitacion).	20%	96	100
Lograr Utilidad Fijada Para Glr.	Cero Desviaciones Mayores De Calidad ( Rechazos, Retrabajo) Y 2 Desviaciones Menores ( Documentacion , Desviaciones )	20%	2	0
Lograr Utilidad Fijada Para Glr.	Obtener Una Productividad Y Eficiencia Dentro De Valores Aceptables De Acuerdo A Los Estandares	30%	97	100
		<b>100%</b>		

Estas mediciones se registran antes de que inicie cada mes, con el fin de que el colaborador conozca cuales actividades son las que generaran valor en su posición, dichas mediciones se registran y se envían para la aprobación por parte de su jefe directo. Así mismo, una vez concluido el mes se lleva a cabo el registro de los resultados y de igual forma estos son autorizados por el jefe directo.

## Registro de resultados

**Registrar Resultados de Mediciones**

Año: 2015 Mes: Julio

Resultados Autorizados: El lunes heeee  
Penalización de planes: 0.00 Pts.

**Resultado Final: 100 Pts.**

Objetivo	Medición	Limite	Meta	Resultado	Peso	Puntos
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Coordinar la aplicación de la encuesta de Liderazgo y Efectividad laboral y la generación del reporte	90	100	100	20%	20
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Coordinar la aplicación de la encuesta para evaluación de VP's y directores y generar reporte	90	100	100	20%	20
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Realizar las entrevistas de ajuste correspondientes	90	100	100	15%	15
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Realizar encuestas de salida a todas las bajas y generar reporte	90	100	100	15%	15
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Implementar programa de comunicación interna aprobado	90	100	100	20%	20
Generar un plan de cultura que permita la retención y el desarrollo del personal competente	Replantear el proyecto "Comité de cultura", incluyendo cronograma	90	100	100	10%	10
				<b>TOTAL:</b>	<b>100</b>	

Al inicio de cada mes en la junta de resultados se analizan los resultados obtenidos por dirección/gerencia/departamento y a partir de ahí se determinan acciones de mejora, responsables, tiempos de realización, etc.

Ejemplo de plantilla de acciones de mejora

Plantilla Iniciativas	
<b>Nombre de la iniciativa</b>	<b>Fecha de inicio</b>
Garantizar la satisfacción del servicio y atención al cliente al 100% en ventas privado	
<b>Responsable</b>	<b>Fecha de terminacion</b>
Arturo Acosta (Gerente Ventas Privado)	
<b>Descripción Iniciativa</b>	<b>Fuente de informacion</b>
Definir encuesta para medir el nivel de servicio a clientes en entregas en tiempo y calidad, quejas, precios, condiciones comerciales.	Encuesta por Marketing interno o tercero
<b>Periodicidad de revisión</b>	<b>Medidores</b>
Trimestral	Cumplir en tiempo y forma con la entrega de pedidos (Cero quejas) y capacitación a la fuerza de ventas del cliente
<b>Objetivos a los que se enfoca</b>	<b>Recursos Requeridos</b>
Excelencia en el servicio a clientes, nuevos productos	Apoyo de las áreas: Comercial, Marketing, Cobranza, Almacén PT, clientes

## **CONCLUSIÓN GENERAL**

Con la implementación de esta herramienta se solucionaron los problemas al inicio mencionados y se generaron una serie de mejoras en pro del logro de los objetivos de la organización

- Se está logrando alinear la cadena de suministro, reduciendo el tiempo de retraso en la compra de materias primas, material de empaque y envase.
- El área de almacén desarrollo un Lay Out con el cual su eficiencia aumento un 50% en el tiempo de entrega de los materiales a producción
- Se generó un calendario para definir fechas de mantenimientos preventivos
- Se generó un cuadro físico de actividades que debe hacer el personal de calidad por proceso
- Se está logrando un nivel de servicio al área comercial de un 83%
- Se definió un política de tiempos de 24, 48 y 72 hrs de entrega dependiendo la distancia del cliente
- Se está desarrollando un proyecto que permita la compra de equipos con mayor capacidad productiva para poder soportar la demanda creciente
- Se está implementando dentro de la organización el modelo de planeación estratégica y BSC (Balanced ScoreCard) bajo el modelo del circulo de Deming
- Se generó un departamento de excelencia operacional encargado de generar acciones de mejora en los procesos operativos y administrativos
- Se definió un “Lay Out” de reportes en el cual se menciona el responsable de generarlo, quienes son los involucrados y la fecha de entrega. Esto mejoro notablemente los tiempos en que las demás áreas obtenían la información y permitió un flujo de información más eficiente.
- Existe un catálogo de “mediciones” por puesto, a todos los colaboradores de nuevo ingreso dentro de su inducción se les entrega un hoja con las mediciones que deben registrar, esto permite desde el inicio que los colaboradores sean conscientes de cuál es su contribución de valor dentro de la organización.
- Se generó una nueva filosofía (Arriba mencionada) la cual está muy enfocado al capital humano, ya que la organización cree firmemente que el éxito y la prosperidad de la compañía radica en los colaboradores que trabajan en la misma.

- Se generaron una serie de incentivos (Bonos, descuentos en locales de interés común) así como de eventos (GLR y tu Familia) para promover el sentido de pertenencia dentro de la organización y así incentivar el esfuerzo y compromiso de los colaboradores en el logro de sus objetivos.

### **CONCLUSIÓN PERSONAL**

Lo que no se mide, no se controla y por ende no se mejora. Esta implementación me ha servido mucho dentro de mi desarrollo profesional y personal, soy parte de esta organización desde hace 4 años y la realidad es que estoy muy agradecido con la misma ya que me ha dado la oportunidad de liderar un proyecto como este. El inicio no fue fácil tuve que enfrentarme muchas veces a la resistencia al cambio, a un menosprecio debido a mi condición (recién egresado) pero la realidad es que eso nunca fue impedimento para lograr el objetivo, desde el inicio estuve muy emocionado con este proyecto, creía en el mismo y hoy ya se ven los resultados.

Hablando estrictamente del trabajo, en estos últimos 4 años la empresa ha tenido un desarrollo acelerado logrando posicionar cada vez en mejores posiciones dentro del ranking de empresas farmacéuticas de genéricos, obteniendo más clientes, llegando a mas lugares, teniendo más y mejores instalaciones, etc. Pero en los últimos 2 años ese desarrollo se ha sustentado en la base sólida que es “Mediciones” ya que este ha dado un panorama muy amplio para todos los ejecutivos de la compañía (Vicepresidentes, Directores y Gerentes) sobre las áreas que se deben de apoyar con acciones de mejora, los problemas que son visibles y se deben de atacar y aquellos que aún no son problemas, pero tiene un potencial importante para serlo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Federico Gan, JaumeTriginé. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, 2006. Ediciones Díaz de santos, España.

Werther, Davis, Guzman. Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano, 2008, 7ma edición. Mc Graw Hill

H. Sanchez Jorge. Control de gestión del desempeño de los recursos humanos, 2014. Editorial APYCE, España.

## **CIBERGRAFIA**

Fuente:<http://m.elfinanciero.com.mx/empresas/genericos-inyectan-crecimiento-al-sector.html>

Fuente:[http://mexicoservidornoticias.com/24\\_salud/2954958\\_elmercado-de-los-genericos-registra-un-crecimiento-exponencial-en-mexico.html](http://mexicoservidornoticias.com/24_salud/2954958_elmercado-de-los-genericos-registra-un-crecimiento-exponencial-en-mexico.html)

Fuente:<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/24/genericos-pegan-distribuidoras-mayoristas>