



**UNIVERSIDAD
INSURGENTES**

PLANTEL XOLA

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-23

Evaluación de desempeño como instrumento
pedagógico para el cargo de Instalador
Aftermarket.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A

C. GLORIA IVETT VAZQUEZ RIVERA

ASESORA: DRA. MIRIAM CASTAÑEDA LÓPEZ



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.

AGRADECMIENTOS

Antes que todo quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de concluir con esta etapa en mi vida, por darme sabiduría para continuar y ser mi guía en los momentos de dificultad.

Hoy recuerdo aquellos que se adelantaron en el camino, mis seres amados, vivirán por siempre en mi corazón; quiero recordar a mi abuelo Fulgencio Vázquez, quien me demostró que no existe nada imposible, me enseñaste que rendirse nunca será parte del plan, aún te extraño abuelito.

Mis padres y hermanos, sin su apoyo esto no hubiera sido posible, gracias por su amor infinito, por apoyarme en los momentos en que tuve dudas, por acompañarme cada día de mi vida.

En especial quiero agradecer a mi hermana Viridiana, quien desde que era una niña me apoyó y creyó en mí; sin ti a mi lado, jamás lo hubiera logrado.

También quiero agradecer a todas aquellas personas que he conocido a lo largo de mi vida, algunas permanecen, otras bajaron del tren; pero sin duda todas me enseñaron algo y me ayudaron a convertirme en la mujer que soy.

A mi gran amor, mi alma gemela y mi mundo encantado, más que una simple dedicatoria, un sincero y profundo testimonio de su definitiva presencia en los momentos más importantes de mi vida, quien me inspira y es mi maestro que me impulsa. Siempre con mucho amor, pasión y admiración. Te amo.

A mi asesora, la Dra. Miriam Castañeda por su apoyo y empuje para culminar este proyecto, así como a mis sinodales, la profesora Guadalupe Karina García y el profesor José Sergio Alanís, por el acompañamiento y aporte a este trabajo.

Infinitamente gracias...

Contenido

INTRODUCCION.....	3
1. HISTORIA DE ROAD TRACK MÉXICO	7
1.1 FILOSOFÍA.....	8
1.2 Organigrama	9
1.2.1 Organigrama Local.....	12
1.2.2 Organigrama Regional	13
1.4 Head Count.....	21
1.5 Rotación	23
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	31
2.1 Elementos de la estructura organizativa	33
2.2 Formas Organizativas	35
2.3 Recursos Humanos – Departamentos	37
2.4 La administración de recursos humanos en la actualidad	41
2.5 Planeación estratégica	44
2.6 Capacitación	47
2.7 Cultura organizacional	50
3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	55
3.1 Etimología de Evaluación.....	55
3.2 Historia de Evaluación de desempeño	58
3.3 ¿Qué es la evaluación de desempeño?	59
3.4 Papel que juega la evaluación de desempeño en el ámbito laboral.....	63
3.5 Métodos de Evaluación de desempeño	67
3.6 Desafíos de la evaluación del desempeño	73
4. PROPUESTA DE INSTRUMENTO.....	77
4.1 Justificación.....	77
4.2 Perfil de puesto.....	78
4.3 Objetivo	81
4.4 Instrumento e interpretación	81
5. VALORACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO	104
6. CONCLUSIONES.....	109
Bibliografía.....	113

INTRODUCCION

En los últimos veinte años el mundo educativo ha experimentado un proceso de cuestionamientos profundos sobre el rol que deben desempeñar las instituciones escolares profesionales para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Específicamente, el cómo reorientar las prácticas pedagógicas, los sistemas evaluativos para entregar las herramientas y habilidades necesarias a los alumnos para que puedan desenvolverse positivamente en el ámbito laboral.

Dicho contexto impuesto por la globalización en pleno siglo XXI ha generado las nuevas demandas a todo el sistema educativo y ha traído como consecuencia la necesidad de innovar y reformular las prácticas pedagógicas y evaluativas para enfrentar los desafíos actuales, donde surge el proceso evaluativo por competencias.

Así, las competencias surgen como una respuesta a la necesidad de modular positivamente los saberes desde su carácter integrado, con las capacidades que los seres humanos deben poseer para enfrentar el mundo laboral. Es por ello por lo que las competencias emergieron como una respuesta capaz de enfrentar las relaciones entre lo académico, los aprendizajes y los desafíos laborales de las personas. Su visión se sustenta en lograr establecer lazos sólidos entre una formación de aprendizajes capaces de responder a los problemas del mundo laboral, con las necesidades de fomentar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para la mejora en la toma de decisiones, las instituciones deben incorporar el desarrollo de competencias relacionadas estrechamente con los procesos de aprendizaje para la vida.

Una organización tiene objetivos puntuales, si logramos alinear dichos objetivos con los puestos que a su vez tienen objetivos, estaríamos hablando de las bases para desarrollar una evaluación de desempeño.

El trabajador que desempeña actualmente un colaborador ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las problemáticas que surgen en el desempeño del mismo.

En este sentido, la presente investigación aborda la evaluación de desempeño, como una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales, considerando que, a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento de los colaboradores en la organización.

Como resultado de la observación y vivencia personal dentro de la compañía Road Track México, en el área de Recursos Humanos, la presente tesina está motivada por una urgente necesidad de realizar un proceso de evaluación de desempeño, más objetivo, para el cargo de Instalador debido al papel que este puesto significa para la organización, el cual se tratará a lo largo de este trabajo, se busca un proceso alejado de opiniones de los jefes de área, y dejando atrás la utilización de un instrumento general para evaluar todos los cargos.

Para analizar esta problemática, se hizo una búsqueda bibliográfica, que muestre la importancia, impacto, y las diversas formas de realizar un proceso de evaluación que favorezca a implementar mejores prácticas dentro de la organización, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, tratando de reducir factores de riesgo como la desmotivación que desencadena en uno de los costos más altos que deben asumir las compañías, la rotación, la cual representa un porcentaje significativo de pérdida por costo de capacitación, herramientas, daños que pudieran resultar de un mal desempeño, etc.; así mismo como conocer el papel que juega el área de Recursos Humanos para prevenir estos factores de riesgo; poseer un modelo estructurado de evaluación de desempeño es un factor diferenciador en una compañía, es tan importante poder desarrollar y motivar al factor humano de acuerdo a sus capacidades y necesidades, para obtener mejores resultados.

Se podrán revisar diferentes modelos de evaluación como la escala de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, etc., sin embargo, finalmente se plantea una propuesta del instrumento de evaluación de desempeño alineada al descriptivo de cargo, bajo la metodología por competencias de Martha Alles, entendiendo una competencia como la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problema. La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal razón, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

An abstract graphic consisting of several overlapping, semi-transparent blue waves that flow from the bottom left towards the top right, creating a sense of movement and depth. The waves vary in opacity, with some appearing more solid and others more ethereal.

Capítulo 1. HISTORIA DE ROAD TRACK MÉXICO

1. HISTORIA DE ROAD TRACK MÉXICO

Road Track tiene su propio centro de investigación ubicado en Israel el cual inició operaciones en 1988, posee los derechos de toda su tecnología en equipos, Firmware and Backoffice.

Road Track es el primer proveedor de sistemas y servicios telemáticos en América Latina a gran escala como proveedor OEM (Original Equipment Manufacturer), tiene operaciones desde el año 2002 en Colombia, Ecuador, México, Brasil, Argentina, Israel.

Road Track es el TSSP (TelematicSystem and Services Provider) para GMLINK y Chevystar marcas para la Región Andina.

El Hardware y Firmware están diseñados para la Industria Automotriz y validados bajo los estándares de Nissan, Renault y GM®

Amplia experiencia trabajando en soluciones de telemática que va más allá de la recuperación vehicular, incluyendo servicios de seguridad, asistencia y comunicación.

Road Track invirtió en una operación completa la cual incluye centro de datos, centro de comando y Call Center para lanzar la operación. De igual manera en la plataforma vehicular y en la de BackOffice.

La denominación original de la Empresa fue Servicios Tecnológicos Road Track Cía. Ltda., se constituyó el 23 de octubre del 2001 e inició sus operaciones en el mes de noviembre del 2002 en Ecuador.

Con una estrategia de crecimiento sostenido, abrió operaciones en Colombia el día 15 de junio del 2004, más tarde en Venezuela el 19 de mayo del 2005 y en México en junio 2008, Brasil 2015. Lo cual le ha permitido consolidar su presencia en el

segmento de la telemática. Las oficinas corporativas se ubican en la Ciudad de México.

Presentación de Inducción Road Track México, (2019)

1.1 FILOSOFÍA

MISIÓN

Desarrollamos y brindamos soluciones innovadoras en telemetría para localización, control y recuperación del patrimonio vehicular de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser líder en el parque vehicular, creando soluciones que promuevan la tranquilidad y bienestar de clientes y colaboradores, maximizando la rentabilidad del negocio.

VALORES

Integridad, compromiso, innovación, confianza, perseverancia, pasión por el servicio.

POLÍTICA DE CALIDAD

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de los procesos, la innovación tecnológica y el desarrollo permanente del talento humanos.

OBJETIVOS

- Lograr tener al menos 75% de éxito en recuperación vehicular.
- Mantener la satisfacción del cliente arriba del 85%
- 60,000 instalaciones manteniendo nuestros estándares de calidad en todos los procesos.

Presentación de Inducción Road Track México, (2019)

1.2 Organigrama

Dentro de una organización, existe una diversidad de puestos para su correcto funcionamiento y distribución de tareas y responsabilidades, esto nos permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa.

Un organigrama cumple dos funciones principales, en primer lugar, es de carácter informativo para los nuevos integrantes de la compañía, será un referente para ubicarse dentro de la organización, conocer su líneas de reporte, así como para conocer un mapeo general de cómo está estructurada la compañía; en segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional y toma de decisiones, ya que como herramienta de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras áreas. Siendo así, si algo está funcionando mal se puede analizar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación particular, o mejorarla.

Delgado y Ena, definen un organigrama como:

“la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, en el cual se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.” (Delgado y Ena, 2006, p. 6)

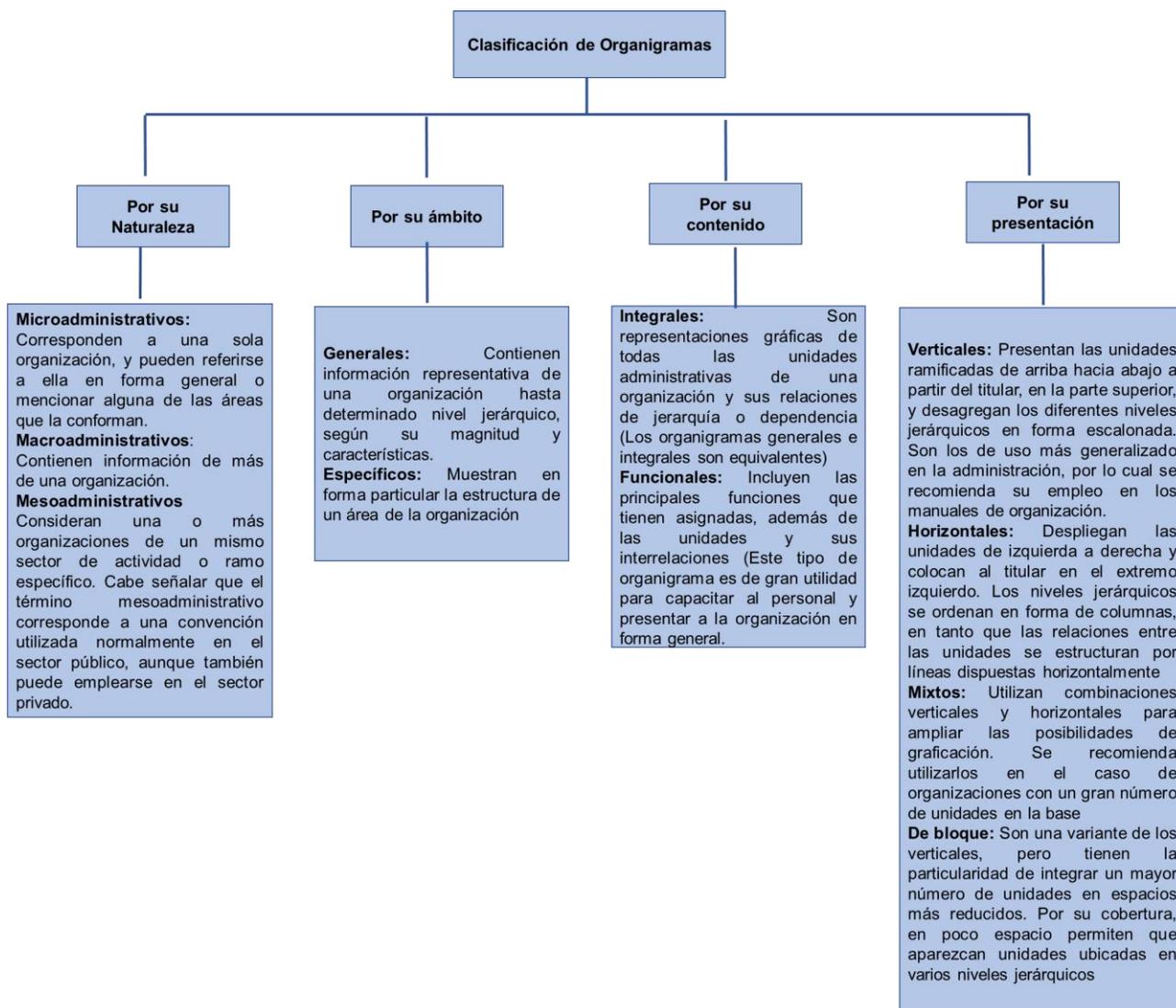
Franklin Fincowsky, define un organigrama como:

“representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (Franklin, 2009, p. 162)

Ambos autores coinciden en que un organigrama es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización,

refleja las relaciones entre áreas, jerarquías y funciones, y permite tener una visión global para el mejor conocimiento de la realidad organizacional.

Los organigramas se clasifican en 4 criterios, por su naturaleza. Por su ámbito, por su contenido, por su presentación.



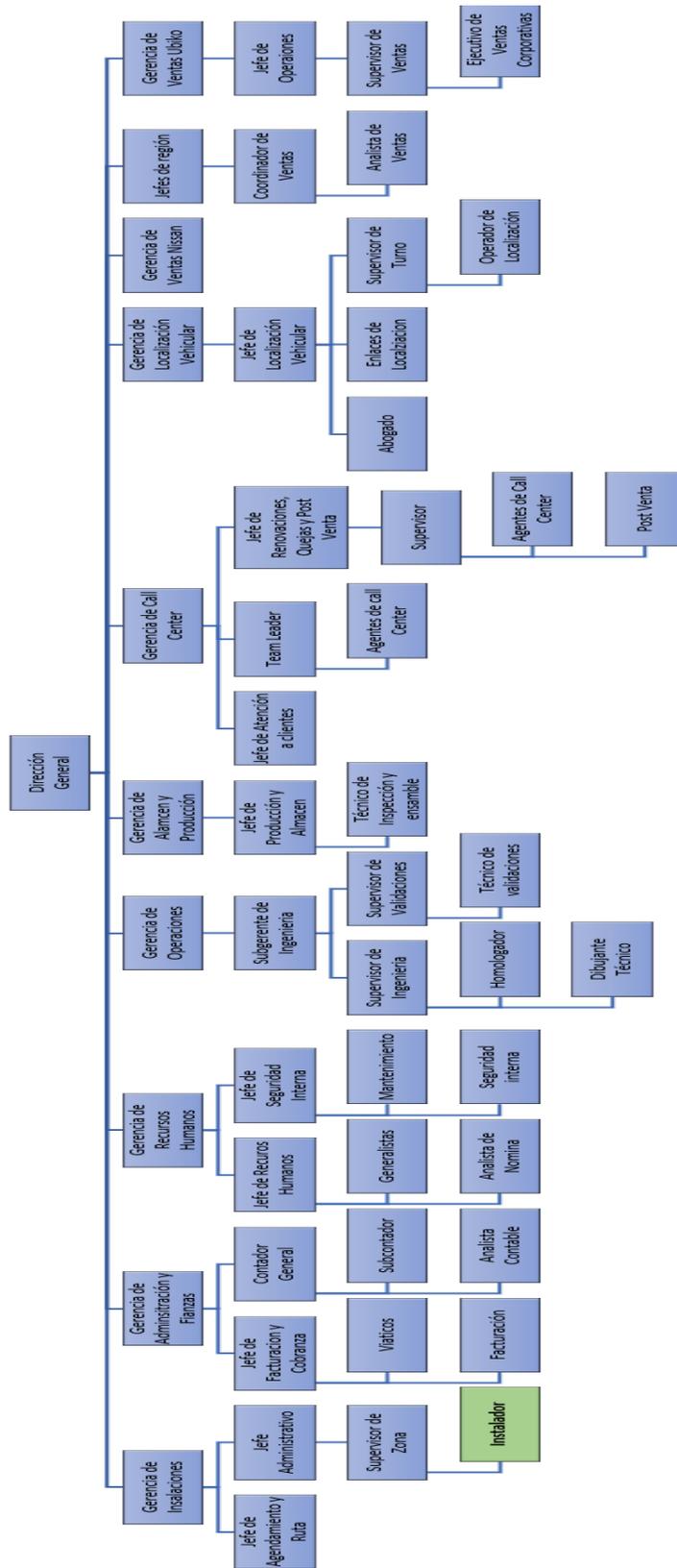
Elaboración propia. Basado en Franklin, 2009. p. 125-129

De acuerdo con la clasificación anterior, se presenta la estructura organizacional vertical- general de Road Track México, el cual está dividido en dos esferas, Local y Regional.

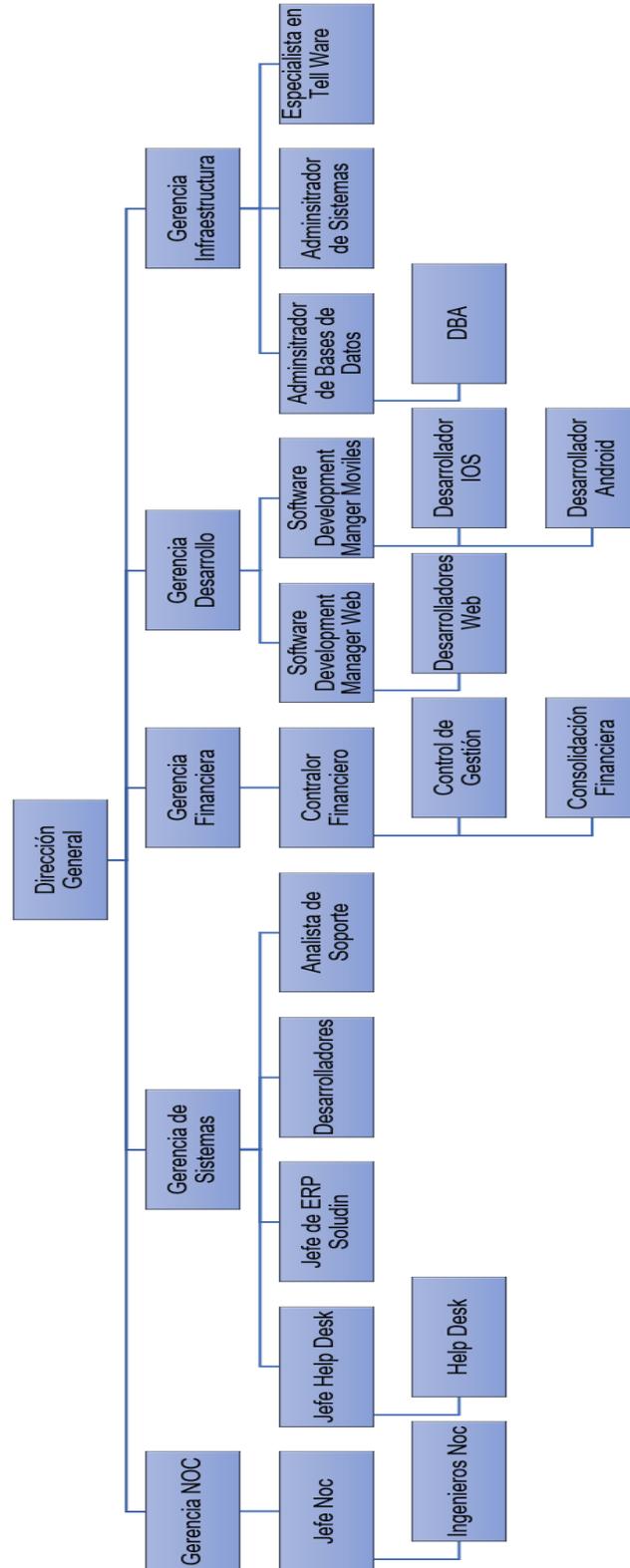
Por personal local, se entiende todas aquellas posiciones que dependen del presupuesto local (México) en su totalidad, y adicional su operación y desempeño impacta únicamente en dicho país.

Cuando hablamos del personal Regional, es el personal que tanto en presupuesto como en operación depende no sólo del país de origen, sino de todos los países donde se tiene presencia, (Ecuador, Venezuela, México y Brasil), debido a que brindan servicio por igual.

1.2.1 Organigrama Local



1.2.2 Organigrama Regional



Hay que destacar que para Road Track México, el puesto de Instalador es prioritario debido a la participación que tiene dentro de la operación, siendo los responsables de ejecutar la instalación de los dispositivos de rastreo satelital en los vehículos de los clientes de acuerdo con los estándares de calidad solicitados; actualmente la compañía cuenta con una plantilla de 212 instaladores distribuidos en toda la República Mexicana.

1.3 Descriptivo de cargo

Actualmente Road Track México, cuenta con una serie de documentación que acreditan los puestos manifestados anteriormente en el organigrama, sin embargo, es obsoleta, puesto que no reflejan la realidad en cuanto a funciones y responsabilidades; la evaluación se basa en competencias generales para todos los puestos, no hay congruencia entre las competencias solicitadas en el documento vs las competencias necesarias para desempeñar el cargo, por tal motivo no es un referente en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La evaluación de desempeño como se menciona anteriormente es general, las competencias fueron seleccionadas por la gerencia de recursos humanos y dirección general, sin un análisis previo de las necesidades de cada uno de los cargos.

Contar con una buena descripción de puesto en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores, en el proceso de reclutamiento y selección permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en la organización, esto facilitara el desempeño de las actividades y responsabilidades del cargo, adicional mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Así, Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, define descriptivo de puesto como:

“un proceso que consiste en enunciar las tareas o las responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización, representa la descripción detallada de las tareas del puesto (lo que hace), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de las responsabilidades (cómo lo hace) y los objetivos (cómo lo hace)”. (Chiavenato, 2009, p. 190)

El segundo aspecto es el análisis de puesto, que nos ayuda a analizar el puesto en relación con los requisitos que atribuye a quien ocupará el cargo. Tanto el descriptivo como en análisis de puesto están estrechamente relacionados para el cumplimiento de las funciones.

Chiavenato, nos indica la diferencia entre descriptivo y análisis de puesto:

“La descripción y el análisis de puesto son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.” (Chiavenato, 2009, p. 191)

Es decir que mientras que el descriptivo de puesto es una lista de tareas o responsabilidades, el análisis de puesto hace una valoración de las exigencias intelectuales, físicas que debe tener el personal para poder desempeñar de manera exitosa el cargo, conocer los retos que el puesto exige y las condiciones en las que se debe desempeñar.

Para poder realizar un adecuado análisis de puesto, es necesario considerar aspectos intelectuales, físicos, responsabilidades que adquiere, así como las condiciones de trabajo.

Objetivos del análisis de puestos

Reclutamiento: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Selección de personal: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesional en el que se especifican las características y requisitos profesionales.

Formación: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las características y potenciar los aspectos positivos.

Evaluación del desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Elaboración propia. Basado en Arce, Sánchez y Ramírez, 2016. p. 399.

En seguida, se muestra el documento que actualmente representa el descriptivo de puesto dentro de la compañía Road Track México para el puesto de Instalador, el cual será revisado y modificado con la finalidad de conseguir una congruencia entre el análisis de puesto y las funciones desempeñadas por el personal activo y futuro dentro de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente dicho puesto es relevante por la actividad desempeñada y volumen de personal que representa dentro de la organización; más adelante revisaremos la rotación, y el impacto en el gasto de capacitación, reclutamiento, herramientas asignadas, así como daños que pudieran ocasionar en el desempeño de sus actividades.

	ROAD TRACK, S.A. DE C.V.	FECHA
	DESCRIPTIVO DE PUESTO	20/10/2017

Nombre del Puesto:	Instalador	
Área del Puesto:	Instalaciones	
Le Reporta a:	Supervisor de Instalaciones	
Le reportan a este Cargo:	N/A	
Objetivo del Puesto:	<p>Cumplimiento de actividades asignadas en la ruta diaria (instalaciones, garantías, apoyo en otras áreas y demás actividades asignadas).</p> <p>Asegurar la instalación del dispositivo de acuerdo a los manuales de instalación.</p> <p>Control y buen uso de herramientas e inventario bajo su responsabilidad</p> <p>Reporte oportuno y veraz de actividades y gastos.</p> <p>Entrega de documentación completa relacionada con las actividades asignadas</p> <p>Evitar cualquier tipo de daño al vehículo.</p> <p>Cumplir las normas, reglamento interno y políticas de la compañía.</p> <p>Aseguramiento de calidad de servicio para todas las actividades del área de instalaciones.</p>	
Relaciones		
Internas	Externas	

<p>Call center técnico</p> <p>Logística</p> <p>Operaciones</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Seguridad</p> <p>Auditoria de Calidad de Instalaciones</p>	<p>Agencias</p> <p>Clientes</p>
<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Cumplimiento de las citas de instalación</p> <p>Dar confianza al cliente</p> <p>Llenado y entrega de check list y reporte de revisiones.</p> <p>Instalación del dispositivo</p> <p>Pruebas técnicas de instalación</p>	<p style="text-align: center;">Funciones</p> <p>Basado en la agenda asignada se debe cumplir la llegada en tiempo y forma con el cliente</p> <p>Cumplir con el uso de uniforme, identificaciones y dirigirse de forma adecuada ante el cliente y pedir que se llene la encuesta de satisfacción</p> <p>Llenar correctamente y por completo el check list de instalación al recibir el vehículo, al hacer pruebas técnicas y al entregar el vehículo.</p> <p>Llenar correctamente y por completo del reporte de revisión.</p> <p>Entrega de toda la documentación relacionada con el proceso de instalación de forma inmediata.</p>

<p>Mantener en buenas condiciones los recursos de trabajo</p> <p>Escalación de problemas</p> <p>Revisión de manuales y lecciones aprendidas</p> <p>Entrega de equipos desinstalados</p>	<p>Instalación del dispositivo de acuerdo al manual de instalación, utilizar el equipo de protección del vehículo y personal.</p> <p>Realizar las pruebas de funcionamiento con el call center técnico y registrar el resultado en el check list.</p> <p>Resguardar los equipos de stock asignados y hacer buen uso de las herramientas</p> <p>Notificar al supervisor de cualquier problema o desviación en el proceso de instalación</p> <p>Revisión de actualizaciones en los manuales de instalación y lecciones aprendidas</p> <p>Elaboración de hoja de diagnóstico y entrega de equipos retirados del vehículo por garantía</p>
<p>Estándares de Desempeño</p>	<p>De acuerdo al cumplimiento de Indicadores de Gestión</p>

(Indicadores de desempeño)	
-----------------------------------	--

Perfil del Puesto

Características para ocupar el puesto.

Escolaridad	Desde secundaria / Bachillerato/Carrera Técnica.
Idioma	No Requerido
Experiencia Laboral	Instalación de dispositivos GPS en vehículos, electrónica automotriz,
Conocimientos	
Instalación de sistemas de rastreo satelital	
Instalación de alarmas	
Instalación de equipos de sonido en vehículos	
Uso de multímetro.	
Competencias del puesto	
Iniciativa	
Trabajo en equipo	
Trabajo bajo Presión	
Orientación a resultados	
Actitud de servicio	

Realizó:	Revisó:	Aprobó:
Israel Muñoz Gálvez Gerente de Instalaciones	N/A	Lilia Rosas Vázquez Gerente de Recursos Humanos

1.4 Head Count

Dentro de las cuentas principales de Road Track México, se encuentran Nissan Mexicana, GNP, y diversos clientes en el ramo flotilleros, se encarga de realizar la instalación de equipos de rastreo satelital en autos particulares, tractocamiones, revolvedoras, actualmente es la empresa número uno a nivel nacional con el mayor número de autos activos en el mercado, con su dispositivo GPS; ofrece además de la recuperación vehicular, valores agregados como localización en tiempo real, aplicaciones móviles en tecnología Android y IOS; servicio al cliente a través de su Call Center 24/7, los 365 días del año.

La organización actualmente cuenta con una plantilla de 490 colaboradores, siendo el área de Instalaciones la más grande con 247 personas, de los cuales 212 son instaladores, la plantilla de instaladores está distribuida de manera estratégica en la Ciudad de México y en todo el Interior de la República, con el propósito en cubrir con todas las asignaciones programadas, siendo uno de los principales compromisos con sus clientes, realizar la instalación en un lapso no mayor a 24 horas después de ser agendada.

En inglés, head es cabeza y Count es contar. Para Recursos Humanos, la suma de todas las cabezas de una empresa es el Head Count (plantilla). El Head Count forma parte del presupuesto, el cual es autorizado para cada ejercicio (año), todo el personal que conforma cada área es revisado por dirección general y accionistas para tener la justificación de cada cargo, este va estrechamente relacionado con los nuevos proyectos, la demanda de mano de obra para cubrir con los mismos, y al mismo tiempo poder minimizar el gasto de operación más grande que es el costo de viáticos.

A continuación, se representa la distribución de personal dentro de la organización contando con 446 colaboradores de manera local y 44 de manera regional:

Area	Plantilla
Dirección General	2
Administración y finanzas	10
Recursos Humanos	10
Operaciones	30
Call Center	45
Localización Vehicular	43
Comercial Nissan	36
Comercial Flotas	14
Instalaciones	247
Producción Y Almacén	9

Área	Plantilla
NOC	3
Sistemas	2
Soludin	7
CFO	6
Desarrollo	19
Infraestructura	7
TOTAL LOCAL	446
TOTAL REGIONAL	44

Presentación del catálogo de personal activo Road Track México, (2020)

Road Track México es catalogada como grande empresa por su número de colaboradores (Más de 250 personas), al ser una fuente de empleo grande, el área de recursos humanos debe establecer lineamientos para garantizar la cohesión de todos los colaboradores, así como desarrollar procesos objetivos que garanticen la calidad de vida de los empleados en las organizaciones.

El Head Count, tiene fluctuaciones de acuerdo con el comportamiento de la compañía, debido a los ingresos y egresos de personal; los ingresos se pueden deber tanto a sustituciones como a puestos de nueva creación, solicitados acorde a las necesidades

de la operación; la función del área de recursos humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva.

A fin de mantener una estabilidad en el Head Count y generar beneficios a la empresa, evitando un costo de rotación y desestabilidad en la operación por periodos de capacitación de nuevos ingresos; se propone lograrlo propiciando un ambiente adecuado para el logro de los objetivos, mejorando el rendimiento de las personas en sus actividades de trabajo, trabajando en un ambiente laboral que incremente la productiva del personal, con objetivos claramente definidos y optimizando en la mejor medida los recursos de los que esta dispone.

Con relación a todo lo que envuelve la permanencia del personal en una organización, la función de los recursos humanos es práctica y estratégica, funcional y administrativa. Dentro de sus funciones operativas está la de atraer los mejores candidatos, obtener las mejores competencias, retiene y motiva a los mejores empleados dentro de la empresa siempre con el objetivo general. Sus funciones administrativas están más direccionadas al cumplimiento de las normativas y de los objetivos a corto y largo plazo.

1.5 Rotación

La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de las organizaciones en general, ya que la desvinculación representa costos y daño en la imagen de la compañía. Cuando un colaborador decide desligarse laboralmente, es decir de forma voluntaria se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre el colaborador y la organización. Por dicha razón es importante señalar que la separación incurre en costos de reclutamiento, selección, capacitación, así como una baja de moral para los colaboradores que permanecen en la compañía; sin embargo, es importante señalar que no toda la rotación de personal es indeseable, debido a que algunas veces la rotación es necesaria en los casos de los colaboradores que tienen bajo desempeño.

Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte fundamental de la gestión organizacional, pero debe verse no como un indicador exclusivo del área de recursos humanos, sino como un indicador para todas las gerencias de la compañía, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con los colaboradores, se debe tratar de mantener la mayor parte de tiempo posible a aquellos empleados eficientes, y esto se logrará a través del desarrollo y satisfacción laboral y personal.

Koontz & Weilhrich (2007) en su trabajo sobre factores humanos y motivación escriben que:

“Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos.” (En Domínguez, 2015, p. 9)

Teniendo en cuenta la definición anterior sobre motivación se puede decir que el ser humano tiene presente durante su vida, diferentes razones para cubrir sus diferentes necesidades, algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Con los puntos anteriores, se puede ver como se refleja la teoría de jerarquías de las necesidades de Maslow, este modelo se puede conceptualizar como una pirámide la cual se basa en que las necesidades humanas tienen una jerarquía que van ascendiendo de los niveles más bajos a los más altos, y cada vez que es satisfecha una de las necesidades de bajo nivel está deja de ser un motivador y las necesidades a nivel superior comienzan a dominar el comportamiento humano, es decir, empieza a motivarla.

La teoría de Maslow hace una aproximación a cuáles son las necesidades que los individuos en una organización buscan satisfacer con mayor prioridad, es decir,

dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, así mismo se analizará hasta qué punto la empresa genera las herramientas necesarias para que el individuo cumpla su necesidad y pueda seguir escalando en la jerarquía de necesidades y llegar a la autorrealización.

Definiendo la autorrealización como:

“un estado de satisfacción personal en el que desarrollamos el máximo potencial de una manera que nos es propia... Lo importante es que la persona se sienta en paz consigo misma y que este satisfecha de utilizar al máximo sus talentos. En cierta forma, lograr la autorrealización produce una disminución de la lucha y el anhelo de mayores logros que caracterizan la vida de la mayoría de las personas y en lugar proporciona un sentido de satisfacción con el estado actual de las cosas.” (Feldman, 1997, p. 352)

El salario hace parte de las necesidades psicológicas, mientras que las personas buscan empleo en las organizaciones que ofrecen los mayores beneficios económicos para su nivel actual de capacidad, la oportunidad de carrera hace parte de las necesidades de estima y la relación vida-trabajo se encuentra en las necesidades de posesividad y amor; esto mismo se ve relacionado con el porcentaje de aceptación por parte de los empleados, ya que la necesidad principal del ser humano es cubrir las necesidades básicas (psicológicas) las cuales se satisfacen con la capacidad económica, mientras que las otras aunque existen no tienen tanta participación.

Con base a lo revisado, podemos manifestar que cuando una organización motive e impulse alcanzar el siguiente nivel de necesidades a sus colaboradores, se puede minimizar el porcentaje de rotación, ya que se cuenta con personal motivado y con un sentido de pertenencia mayor.

En Recursos Humanos llamamos rotación:

“al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de las decisiones de la compañía, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, o del empleado.” (Maristany, 2007, p. 52)

Sin embargo, como lo mencionamos anteriormente la rotación puede ser voluntaria o necesaria para fines de productiva en la organización.

En su artículo, antecedentes de la rotación voluntaria de personal, de Littlewood y Herman, definen a la rotación voluntaria, cómo:

“la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización.”
(Littlewood y Herman, 2006, p. 12)

El costo de la rotación de personal en una organización es relevante, ya que no sólo hablamos de los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se origina por pagos de nómina, impuestos, capacitación, seguridad social, el suministro de herramienta, uniformes. Cuando hablamos específicamente del puesto de Instalador se adiciona el costo de viáticos (autobús, alimentos, hospedaje), no tener un Instalador para cubrir la localidad, implica enviar a otro Instalador a realizar la actividad.

Los costos de rotación de personal pueden significar la diferencia entre pérdidas o ganancias de una compañía, dentro de los puntos principales para reducir la rotación de personal voluntaria se propone generar una evaluación de desempeño acorde al perfil de puesto, como estrategia que propicie fortalecer el proceso de desarrollo personal y profesional, a fin de conseguir que los colaboradores consideren se encuentren lo suficientemente motivados para el logro de sus objetivos, para así mejorar los resultados de la organización y el aprovechamiento apropiado del capital humano. Tanto el colaborador como la organización se benefician cuando esto ocurre, puesto que poseen colaboradores satisfechos y por consecuencia más productivos.

La medición de la rotación permite realizar un análisis de lo que está sucediendo y llegar a conclusiones que abran la posibilidad de tomar acciones efectivas para reducirla.

La fórmula más sencilla para el cálculo del índice de rotación se muestra de la siguiente manera: (Flores, Abreu, y Badii, 2008, p. 72)

$$R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En dónde:

R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducción de personal)

A continuación, se presenta el número de personal que se desvinculó de la compañía durante el ejercicio 2019, únicamente considerando el puesto de Instalador, en la compañía Road Track México.

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
3	1	1	4	6	25
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
7	4	5	2	1	1
TOTAL DE BAJAS					60

Debido a la contingencia por COVID 19, la rotación del ejercicio 2020 no fue afectada por rotación voluntaria en su totalidad, debido a la cancelación de un proyecto importante, la compañía en el mes abril 2020 tomó la decisión de rescindir la relación laboral con 120 instaladores.

A continuación, se presenta la rotación voluntaria y necesaria para la compañía de enero a septiembre por el ejercicio 2020.

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
3	3	1	142	1	4
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
6	3	5			
TOTAL DE BAJAS					168

Siguiendo la formula anterior podemos indicar que el porcentaje de rotación del puesto de instalador, por el ejercicio 2019 en la compañía Road Track México es de un 38 %, mientras que para el ejercicio 2020 del 22% lo que representa un porcentaje muy significativo en la compañía, principalmente por la importancia del puesto en el desarrollo y cumplimiento de las actividades con los clientes; adicional el problema se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo porque se trata de un puesto poco atractivo, por ser una actividad de campo, que implica cargar una mochila de herramienta, con un peso aproximado de 20 KG.

Dentro de las opiniones en la encuesta de clima laboral, así como en las encuestas de salida del puesto de instalador, los puntos más sobresalientes que se mencionan y se encuentran puntos de convergencia, es la desmotivación, falta de reconocimiento a su logros, exigencia de actividades no acordes a lo que consideran deben realizar, favoritismos, mala relación con su jefe inmediato, falta de retroalimentación de su desempeño.

Una de las formas más frecuentes que vive la compañía actualmente y en donde se manifiestan su insatisfacción con los puntos anteriores, consiste en el abandono del cargo, que inicia con ausencias intermitentes a las actividades programadas, que es cuando comienzan con la búsqueda de otro empleo y en el mejor de los casos culmina con la renuncia cuando aparece una oferta que cumpla las expectativas del colaborador; en el peor de los escenarios abandona el puesto sin hacer el cierre correspondiente, llevándose en muchos casos las herramientas de trabajo, lo que implica una pérdida para la empresa.

Según Robbins (1999)

“la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.” (En Flores, Abreu, y Badii, 2008, p. 67)

Por tal motivo la satisfacción del personal es de suma importancia, la satisfacción que los colaboradores encuentren con sus condiciones de trabajo, compañeros, superiores, favorecerá o afectará el índice de rotación, por lo que una de las tareas más difíciles, dentro del entorno actual, es poder sumar esfuerzos para desarrollar un ambiente laboral donde el trabajador desempeñe su labor de manera eficaz en equilibrio con sus emociones.

Capítulo 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE RRHH

A decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent blue wavy lines that sweep across the bottom half of the page, creating a sense of movement and depth.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El ser humano es social por naturaleza; es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en una colectividad. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas clanes nómadas, hasta llegar a formar una sociedad como se conoce actualmente.

Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia, es evidente que todo ser humano pertenece a determinados grupos, y organizaciones. Una organización implica contar con actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de objetivos en común.

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su giro o campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una segmentación ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base a sus objetivos en el y concretado en estrategias.

Por ello se puede definir:

“Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.” (Maristany, 2007, p. 11)

Actualmente, las compañías se enfrentan a retos de la globalización, como lo es la invasión de las nuevas tecnologías de información en la vida organizacional, lo que facilita agrupar procesos que están interrelacionados, la flexibilidad, cada vez más organizaciones tienen tareas que respondan a esta flexibilidad en sus tareas, otro de los retos es que cada vez hay mercados más especializados, por lo tanto la innovación que debe tener las organizaciones se va a ver apalancada si se cuenta con una buena estructura organizacional.

Para el autor Henry Mintzberg (1995)

la estructura “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible” (En Parra y Del Pilar, 2009, p. 100)

Para Delgado y Ena definen la estructura organizativa de una compañía, como:

“aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Esta determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa.” (Delgado y Ena, 2011, p. 3)

Para elegir una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se ajuste a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe estar apegada a la realidad actual de la compañía, el tiempo de operación, tamaño, giro, etc. Cada empresa tiene su estructura, organizacional propia, es posible modificarla y adaptarla a nuevos escenarios y necesidades si fuera el caso.

Las empresas suelen organizarse a sí mismas en base a los objetivos que se han trazado, su estructura responde también al modelo de gestión interna que emplean, es decir, a cómo conciben la autoridad, la jerarquía y la división de sus labores.

Cuando se cuenta con una estructura organizacional fuerte, no sólo se compete y responde a los retos de la misma compañía, si no está lista para los retos de los colaboradores que trabajan para las empresas y de la competencia, esto hace que se desarrolle el talento, impulsa a que el personal pueda ser promovido y se sienta satisfecho con lo que realiza.

Se describe dentro de una estructura organizativa, la forma en que se agrupan se identifica y cómo se relacionan entre sí los distintos elementos que conforman una

empresa. La estructura organizativa establece el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada miembro de la organización.

Dicha estructura organizativa, está formada por:

- El conjunto de elementos que la integra.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales que existen entre los diferentes elementos.

Dentro de la estructura de Road Track México sería importante definir roles y fronteras para evitar conflictos internos entre colaboradores, debido a que el puesto de instalador manifiesta cubrir con actividades que no le corresponden o que no fueron manifestadas en un inicio, así como definir las cadenas de mando puesto que en diferentes casos hay duplicidad, lo que causa conflictos y confusión entre los colaboradores.

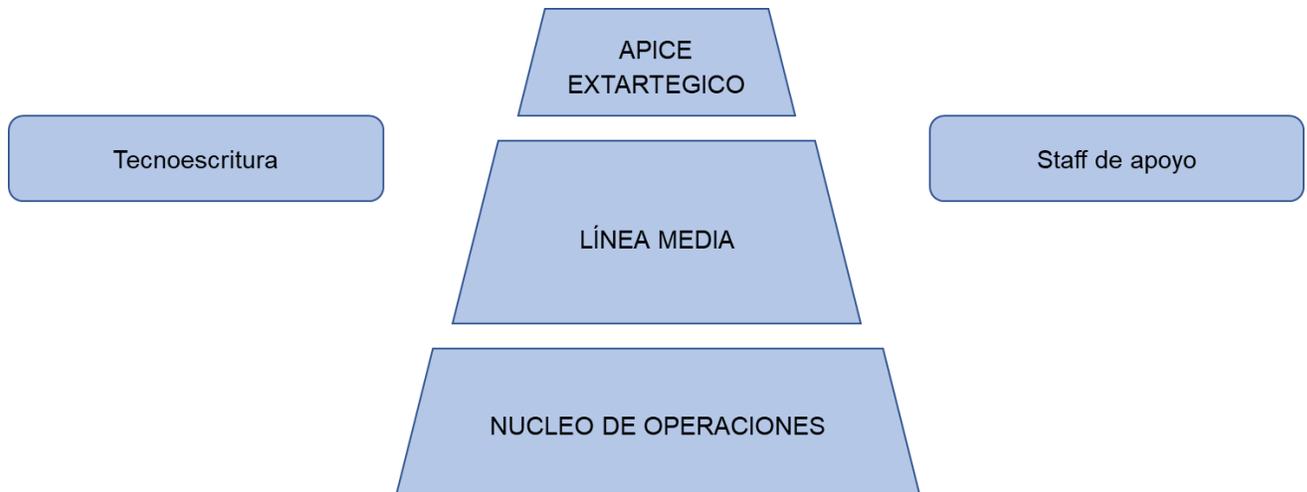
Las organizaciones deben considerar al factor humano como la fuente primaria sobre la que se asienta la ventaja competitiva.

2.1 Elementos de la estructura organizativa

Las organizaciones en la era de la información, deben diseñarse no sólo en la estructura como ente solo, sino considerando la estrategia, la competencia, la innovación permanente, así como la búsqueda constante de una estrecha relación entre clientes y colaboradores.

El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de todas las partes involucradas, una organización efectiva es aquella que es coherente entre sus unidades y que no cambia un elemento sin antes evaluar las consecuencias y el impacto en otras áreas de la compañía.

Mintzberg (1988) destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional:



FUENTE: Vértice, 2008, p.6

- **Ápice Estratégico:** Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos. (alta dirección)
- **Línea media:** Abarca a los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. Su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (tanto de arriba hacia abajo, y viceversa), como horizontal, fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y sus objetivos de referencia.
- **Núcleo de operaciones:** Comprende a los miembros de la organización, que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. Ello implica las operaciones de bienes, elaboración de producto, y su distribución.
- **Staff de apoyo:** Su función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.
- **Estructura técnica o Tecnoestructura:** Está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control de trabajo.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Vértice, 2008, p. 7

2.2 Formas Organizativas

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy son mucho más exigentes que en el pasado, para que las organizaciones puedan hacer frente a los constantes cambios que se presenta en la actualidad, es importante que evalúen de manera continua sus métodos de análisis y diseño, para así poder plantear un rediseño de su estructura organizacional acorde a sus necesidades.

El análisis del contexto es un elemento fundamental para determinar el comportamiento de una organización y debe ser considerado para alinear su estructura. Existen elementos estratégicos que influyen de manera directa o indirecta en su desempeño.

“El entorno externo agrupa los factores que suelen influir en el entorno de la tarea y, por ende, en la propia organización. El entorno interno se refiere a los factores que afectan la forma de operar de la organización.” (Franklin y Krieger, 2012, p. 15)

El diseño organizacional es primordial para que las empresas puedan hacer frente a la presión competitiva, a la demanda de uso de las tecnologías y a la misma globalización, principalmente deben estar listas para enfrentar los cambios y problemas que pueden llegar a presentarse durante su evolución.

Franklin y Krieger plantean que para que una organización logre un equilibrio deben considerarse los siguientes aspectos:

Estandarización,(forma de actuar, conforme a un modelo reglamentado); el ajuste mutuo (toma de decisiones basadas en el juicio); la formalización (uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones); la diferenciación (asignación de personas y recurso a las tareas organizacionales, verticalmente pro jerarquía u horizontalmente por tareas y funciones, con base a la división del trabajo), y la integración (mecanismos de coordinación vertical, que se derivan de la jerarquía, y de la coordinación horizontal, que parten de unidades del mismo nivel jerárquico). (Franklin y Krieger, 2012, p. 326)

Es responsabilidad de las empresas elaborar sus propias estructuras o formas organizativas.

De acuerdo con Delgado y Ena (2011), Se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Formas organizativas simples

- a) Modelo Lineal: Esta basado en los siguientes principios en jerarquía y autoridad y unidad y mando. Los niveles jerárquicos irán en aumento según el tamaño de la empresa.
- b) Modelo funcional: Constituye un modelo basado en división de trabajo y especialización, departamentalización y coordinación. En este modelo se elimina el principio de unidad de mando, de forma que cada trabajador estará subordinado a diferentes especialistas dependiendo de la tarea a realizar.
- c) Modelo adhocrático: Este modelo no adopta siempre la misma estructura, varía en función de los objetivos y circunstancias de la empresa, sus principios son motivación y participación y comunicación. Es necesario que la comunicación sea fluida y clara; estableciendo equipos de trabajo y sistemas de dirección por objetivos. Se intenta conseguir un alto grado de participación de los trabajadores es su tareas.

2. Formas complejas clásicas

- a) Modelo lineo – funcional: Combina los modelos lineal y funcional, se complementa con un conjunto de unidades de apoyo y asesoramiento. De forma que las actividades de ejecución, supervisión y control de la actividad se llevan a cabo por la parte central, mientras que la especialización y el apoyo es aportado por la estructura de asesoramiento.
- b) Modelo divisional: Se basa en la estructura de la empresa en divisiones que funcionan casi como empresas independientes, cada unidad es individual con autonomía, se basa en la descentralización.

- c) **Modelo matricial:** Se utilizan en compañías de grandes dimensiones, con una diversidad de productos, mercados y clientes. En este modelo se rompe el principio de unidad de mando. Sus principios son división del trabajo, coordinación y descentralización.
- d) **Modelo colegial:** Se integra el concepto de comité, quienes toman decisiones, control, asesoramiento.

3. Nuevas formas complejas:

- a) **Modelo federal:** refleja las alianzas estratégicas entre compañías. Es el modelo utilizado en grupos empresariales diversificados y multinacionales.
- b) **Modelo en trébol:** Los 4 elementos que lo integran son la alta dirección, profesionales, actividades de subcontratación con otras empresas, trabajadores temporales, clientes.

2.3 Recursos Humanos – Departamentos

Los departamentos de recursos humanos han sido considerados principalmente unidades administrativas, sin embargo, también desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo estratégico a los directivos para cumplir con los objetivos organizacionales.

El ámbito de los recursos humanos ha experimentado un crecimiento excepcional en las últimas décadas, debido a que todas las organizaciones están conformadas por personas, y además de ser un recurso con una función específica dentro de una compañía, también son individuos con sus fortalezas, debilidades, situaciones, estados emocionales, intereses, objetivos, problemas, etc.

La complejidad misma del ser humano y de las relaciones que se establecen entre pares hacen de esta área un elemento fundamental. Inicialmente el área de Recursos Humanos participa en hacer la selección de personal adecuada, identificar el perfil de empleados que requiere la empresa, seguidamente, también deberá asegurarse de formar y retener, que se adapten al sistema de la mejor manera, y finalmente de que se sientan debidamente retribuidos y motivados.

El departamento de RRHH en las empresas se encargará también de evaluar las posibilidades de ese capital humano y determinar si los objetivos planteados son adecuados.

También el área de Recursos Humanos colabora para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible. Adicional una de las funciones primordiales del departamento de Recursos Humanos, es el mejoramiento de la calidad del clima laboral, encaminado a la satisfacción en el trabajo.

La administración de Recursos Humanos es entonces el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus relaciones laborales, su salud, seguridad, y los aspectos de equidad.

Es importante que en la organización se tenga claro que todos los procesos que se definen en el área deben estar direccionados estratégicamente, de tal manera que haya un engranaje y se pueda alcanzar la eficiencia y la competitividad que cada vez es más exigida por el mercado. Por lo anterior se debe comenzar a reestructurar el funcionamiento y dejar de ser vista como una simple área de apoyo operativo, para convertirse en un proceso estratégico generador de valor para la organización.

Por lo anterior, se podría decir que:

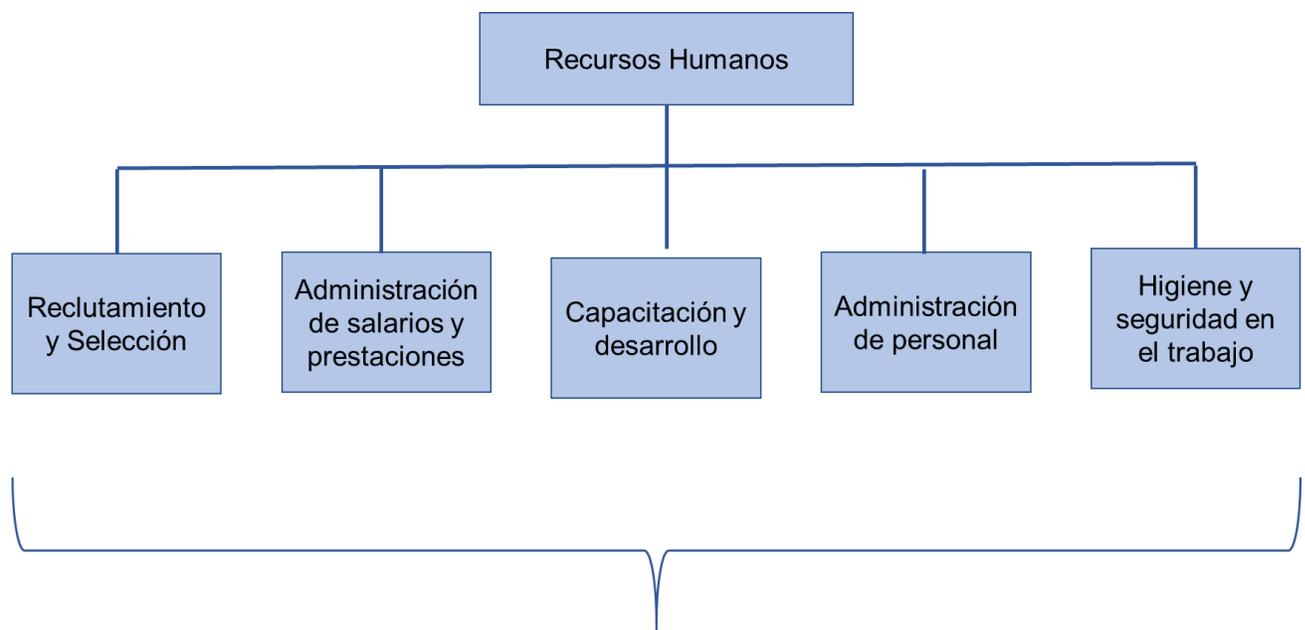
“un modelo de administración de gestión humana que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de gestión humana debe tener en cuenta estos cambios

constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la administración de este proceso no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales” (Chiavenato, 2001, p. 152-153).

Maristany en su libro *Administración de Recursos Humanos* la define como:

“La disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios, y la relación de ambas con la sociedad.” (Maristany, 2007, p. 29)

El área de Recursos Humanos se puede segregar en las siguientes departamentos:



RRHH departamentalizado funcionalmente: centralizado para toda la empresa

Figura. Departamentos de Recursos Humanos. Fuente: Chiavenato, 2019, p. 17)

Según la Society for Human Resource Management (SHRM) en Chiavenato, 2019, p. 23, las especialidades del área son:

1. Posicionamiento. Selección, reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, registro de personas, analizar, describir, diseñar y ampliar puestos, promociones y transferencias.
2. Retener al personal. Consejos, evaluación del desempeño, cálculo de la rotación, salud y prevención de accidentes, prestaciones y servicios a los trabajadores.
3. Relaciones en el trabajo. Relaciones con los empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos o individuales y acuerdos mutuos.
4. Capacitación y desarrollo. Capacitación en el puesto, capacitación y desarrollo de gerentes y ejecutivos.
5. Remuneración. Encuestas salariales, planes de incentivos, reparto de utilidades, adquisición de acciones, enriquecimiento de puestos y aumentos salariales.
6. Comunicaciones internas. Revista interna (*house organ*), reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral.
7. Organización. Diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales.
8. Administración. Opciones de modelos administrativos (estilos autoritario, consultivo, participativo y de autoadministración) y asistencia para el cambio.
9. Políticas y planeación de personal. Definición de los objetivos de la organización, políticas y estrategias, identificación, traducción y cumplimiento de políticas y planeación de RRHH.
10. Auditoría e investigación. Informes administrativos, evaluación de políticas y programas, estudios de innovación y análisis de costos y beneficios.

En resumen, sin lugar a duda, el área de recursos humanos debe convertirse en un verdadero socio de la organización que colabore al desarrollo de un mejor proceso

de selección, formación, bienestar, compensaciones y capacidades estratégicas relevantes para el crecimiento organizacional.

2.4 La administración de recursos humanos en la actualidad

En la actualidad hablamos de una buena calidad de vida organizacional, pero esto es la suma de varios factores y esfuerzos, en tiempos pasados sólo se buscaba obtener una colaboración pasiva y repetitiva, los colaboradores no eran tomados en cuenta, sentían nula responsabilidad por el éxito o fracaso que tuviera su área, gerencia o la misma compañía.

La finalidad o el reto actual, es promover en los colaboradores un ambiente de mayor confianza y respeto, que mejore su desempeño en el cargo y por consecuencia mayor contribución a la compañía para el logro de los objetivos.

“Hasta finales del siglo XX, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, y los problemas se resolvían en el contexto de conocimiento y habilidades específicas. Actualmente en el mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los desafíos del ambiente”. (Werther y Davis, 2008, p. 32)

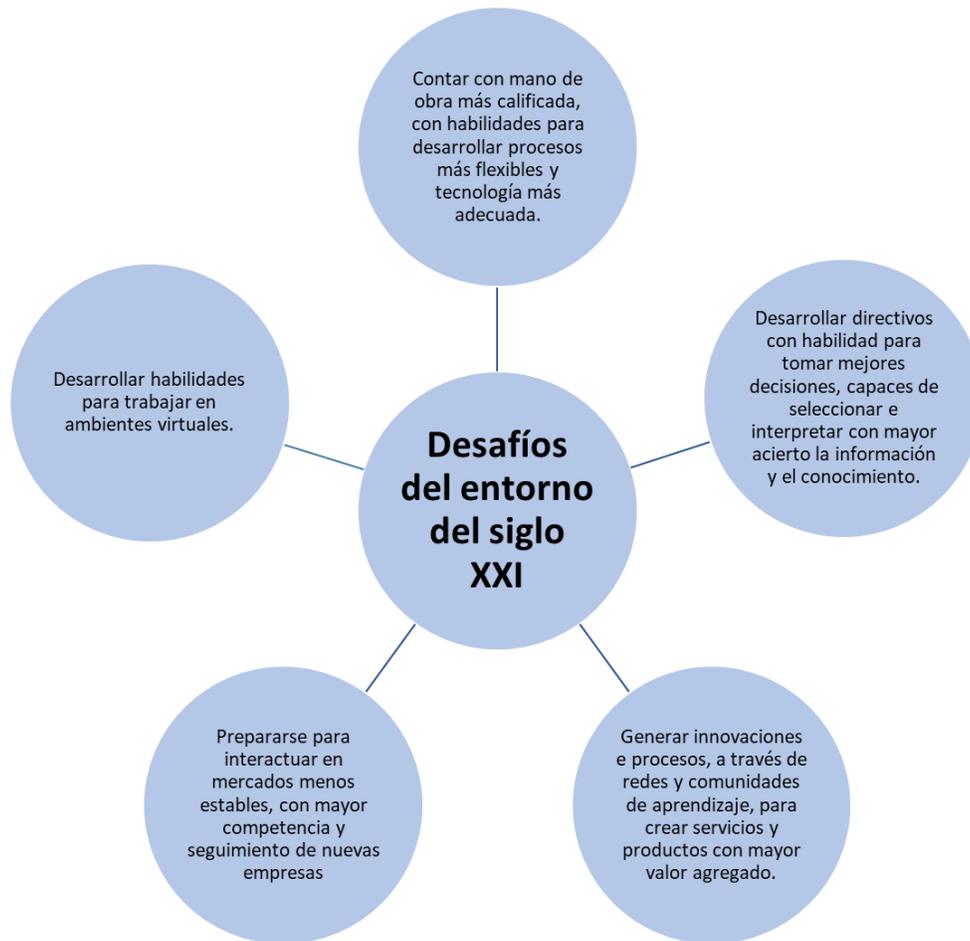


FIGURA. Desafíos del entorno del Siglo XXI. Fuente: (Werther y Davis, 2008, p. 33)

Existe una nueva dinámica de competencia constante, por lo que las organizaciones deben modificar su comportamiento y estrategia. Las reglas de negocio se han modificado para hacer frente a la competencia y a la innovación constante del mundo actual.

El área de Recursos Humanos juega un papel fundamental en todos estos cambios, su desafío principal implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas a la organización, como el diseño de estrategias corporativas, que favorezcan el desarrollo de un buen clima laboral, así como el aprovechamiento óptimo del talento

humano, además de ser estrategias competitivas para el negocio de la compañía. Los esfuerzos deben estar encaminados a metas estratégicas para toda la organización.

Hoy en día, las áreas de personal tienen la responsabilidad de enfrentar los desafíos internos y externos que afectan a la organización y las personas. Los desafíos de carácter externo se originan en cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, todos ellos influyen en la forma en que la organización alcanza sus objetivos. De manera interna su reto principal es el manejo de sindicatos o poder consensar los objetivos de todas las áreas a fin de favorecer el desarrollo del talento humano alienado a los objetivos organizacionales.

La administración estratégica de recursos humanos es:

“La formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores, que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.” (Dessler y Varela, 2017, p. 26)

Por estas razones, para lograr un mejor desempeño las organizaciones han destinado importantes recursos para la preparación de sus colaboradores, a fin de lograr que éstos sean cada vez más competentes y así se pueda dar respuesta a los constantes cambios en los procesos que se llevan a cabo en la organización y que contribuyen a su competitividad y éxito.

Por lo anterior se hace necesario que la gestión por competencias se caracterice por contar con una serie de particularidades concretas referentes a la conducta, actitud, habilidad y conocimiento, entre otros aspectos, que los colaboradores deben exponer y desarrollar para proporcionar un rendimiento laboral aceptable o superior, y perseguir dichos objetivos a lo largo de su periodo de evaluación de desempeño.

Finalmente es evidente que las actividades que realiza el área de recursos humanos han cambiado con el tiempo, ahora el papel que juega es descentralizado, busca tener participación en todos los procesos de la organización, como un aliado

estratégico para el logro de los objetivos; se convierte en una unidad de negocios y en un factor estratégico.

2.5 Planeación estratégica

En la actualidad todas las organizaciones compiten, se enfrentan a retos y demandas del mercado, no existe una fórmula o un modelo para crear una organización exitosa y de alto desempeño, por lo que el proceso de planeación estratégica es vital para guiar a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución permanente y sostenible.

La estrategia organizacional nació como resultado de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la insuficiencia de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos.

La planeación estratégica es un instrumento por la cual se buscan y se detallan las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato, este concepto se refiere a:

“proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.” (Chiavenato, 2016, prefacio XVII)

Para Drucker la planeación estratégica es:

“el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (En Chiavenato, 2016, p. 27)

Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

Es el plan general que diseña la empresa para alinear sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta las áreas de oportunidad y las amenazas externas, con el objetivo de mantener una ventaja competitiva dentro el negocio, se inicia con la formulación de una pregunta clave, ¿Dónde se está ahora y hacia dónde se desea llegar? Para así poder establecer un plan estratégico para guiar a la empresa hacia el objetivo planteado, diversos planes estratégicos están enfocados al cliente.

A continuación, se presenta el proceso para realizar una correcta planeación estratégica:

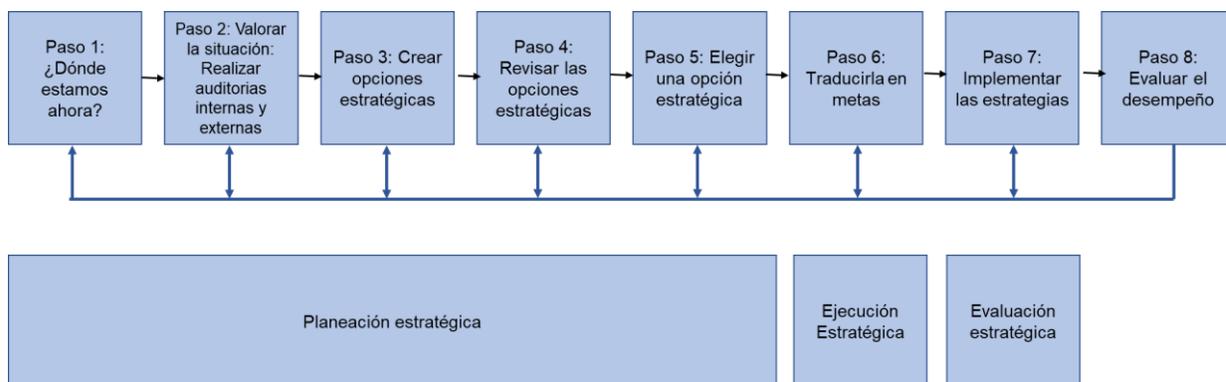


Figura. El proceso de administración estratégica Fuente: (Desseler y Varela, 2017, p. 21)

Como se puede observar, el proceso de planeación estratégica no es un proceso a corto plazo, ya que es el resultado de un extenso y difícil aprendizaje organizacional; es un trabajo para desarrollar y definir objetivos de manera competitiva, elaborar estrategias y determinar acciones que traigan como resultado crecimiento de la competitividad en el mercado.

La planeación estratégica no habla únicamente de la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo las funciones de la compañía, va más allá de ello, inicia por definir su filosofía organizacional (misión, visión, objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar), así mismo requiere definir las competencias que se necesitarán para lograr el éxito organizacional. Así mismo, implica crear un clima y una cultura corporativa favorables con el fin de lograr las metas, se debe trabajar en un estilo de gestión, además de incentivos por haber alcanzado los objetivos, así como proveer a los líderes las herramientas para poder trabajar adecuadamente con sus equipos de trabajo. En resumen, se encarga de crear un ambiente completo y una mezcla de talentos competentes que trabajarán en la organización.

Todo lo anterior exige que los directores de la organización comprendan las tendencias de sus respectivos giros de actividades y que, además, formulen estrategias innovadoras que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño sobresaliente, para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Los miembros de la organización deben tener conocimiento de la estrategia definida, debe ser comunicada a todos los órganos de la empresa, a fin de conocer hacia donde estarán dirigidos los esfuerzos, cómo serán evaluados y lo que se espera de ellos; así como los beneficios que traerá lograr los objetivos trazados.

2.6 Capacitación

Para Recursos Humanos, la capacitación se ha convertido en uno de los principales instrumentos para mejorar la competitividad de una organización y fortalecer la cohesión de estas, siendo una herramienta vital para poder enfrentar los desafíos del mundo actual.

La capacitación forma parte esencial del esfuerzo permanente para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, brinda a los nuevos y antiguos colaboradores el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Adiestrar a un colaborador en sus funciones incrementa la productividad y calidad del trabajo, implica el desarrollo de un aprendizaje a largo plazo, prepara a los colaboradores para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y progresa.

Para Chiavenato, la capacitación es:

“un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Desde este punto de vista la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente a obtener mejores resultados para el negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.”
(Chiavenato, 2019, p. 354)

Las actividades de capacitación deben estar dirigidas a desarrollar el potencial de los colaboradores de una empresa con sus estrategias corporativas.

En el caso particular de Road Track México, la capacitación desde hace algunos meses perdió el grado de importancia, trayendo como consecuencia, falta de conocimiento de la compañía, falta de conocimiento del puesto, actividades, responsabilidades, así como daños en vehículos, desconocimiento de procesos, falta de comunicación y por último rotación. Hablando particularmente del puesto de

instalador, los técnicos manifiestan no conocer los manuales de instalación por lo que en muchos casos realizan la instalación a criterio personal.

La compañía está avalada por el área de calidad de Nissan Mexicana, por lo que no conocer los procesos, manuales, representa un riesgo para la compañía por los posibles daños ocasionados en las unidades. Actualmente se les brinda una capacitación que pasó de 3 meses, segmentada en dos etapas, teórica y práctica, ahora es una capacitación de 3 semanas que abarca una parte teórica y la segunda etapa denominada espejo, que refiere a visitar un concesionario para observar cómo realiza la instalación un técnico con mayor experiencia. Dentro de este proceso una vez concluido este periodo se le asigna herramienta de instalación para que pueda realizar el trabajo de manera autónoma. Adicional a la capacitación técnica, existen otros inconvenientes como lo es el desconocimiento de su puesto lo que también ha traído malestar entre los colaboradores.

Así mismo dentro de este proceso de capacitación esta la inducción corporativa la cual juega un papel decisivo en el proceso de ingreso de los colaboradores a la organización, debido a que es justo el momento donde se provee de información que se va a requerir en el desempeño de sus funciones, adicional debería ayudar a los nuevos colaboradores a crear sentido de pertenencia con la compañía, para Dessler y Varela (2017), la inducción tiene cuatro objetivos principales:

1. Lograr que el nuevo colaborador se sienta parte del equipo y en un ambiente agradable.
2. Asegurarse que el nuevo colaborador cuenta con la información básica para iniciar con sus actividades de forma efectiva.
3. Ayudar a que los nuevos colaboradores adquieran una comprensión general sobre la compañía (filosofía organizacional)
4. Iniciar el proceso de socialización, conociendo la cultura organizacional y la manera en que se hacen las cosas.

La capacitación en el puesto específico debe continuar, inmediatamente después del proceso de inducción, con el objetivo de que el colaborador adquiera

conocimientos, desarrollen sus habilidades y competencias de acuerdo con los objetivos del cargo.

Chiavenato (2009), define que en capacitación existen 3 elementos esenciales como lo son, la transmisión de conocimientos específicos de acuerdo con el trabajo a desempeñar, la actitud frente a aspectos de la organización, y finalmente el desarrollo de habilidades y competencias.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

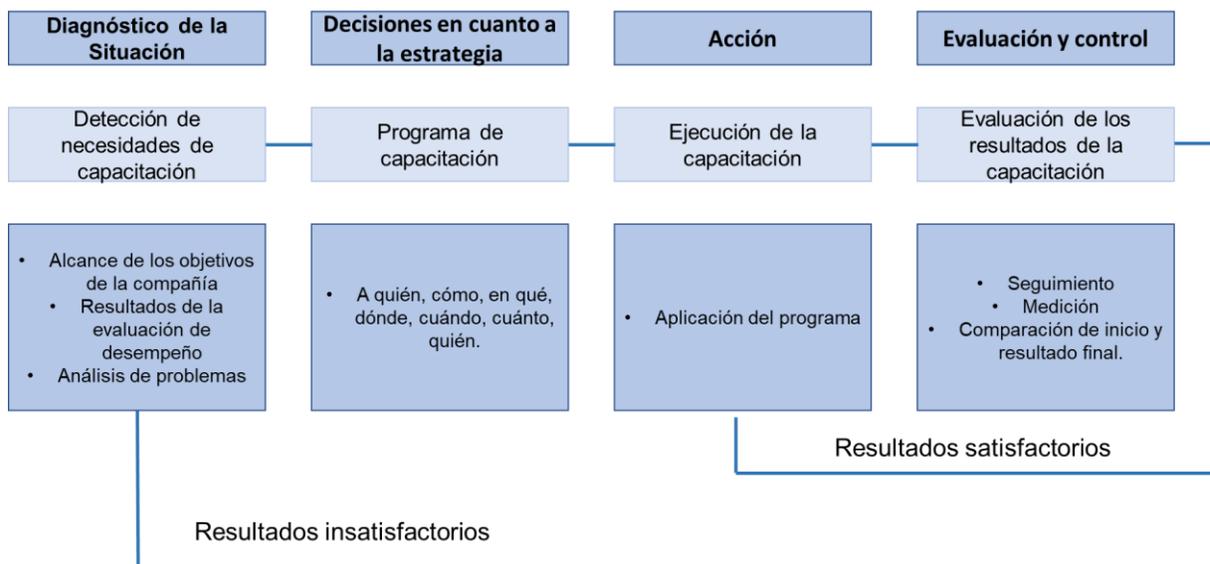


FIGURA: Proceso de capacitación. Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 325)

La capacitación por competencias se basa en un programa donde se determina cuáles son esenciales o necesarias para alcanzar el éxito en la organización. Las competencias, a nivel organizacional, divisional, e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los integrantes de la organización puedan comprenderlas, dichas competencias deben estar definidas en el descriptivo de cargo a fin de determinar el objetivo y al mismo tiempo servirán como indicadores de desempeño en su evolución, así como para el desarrollo de los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

En este escenario con una sociedad tan cambiante y competitiva, las organizaciones deben identificar y definir con claridad las competencias necesarias

que les permitirán alcanzar sus objetivos tan bien como sea posible, proporcionar el desarrollo de competencias en el proceso de capacitación y formación constituye el mejor camino para que una organización alcance sus objetivos con eficacia y eficiencia.

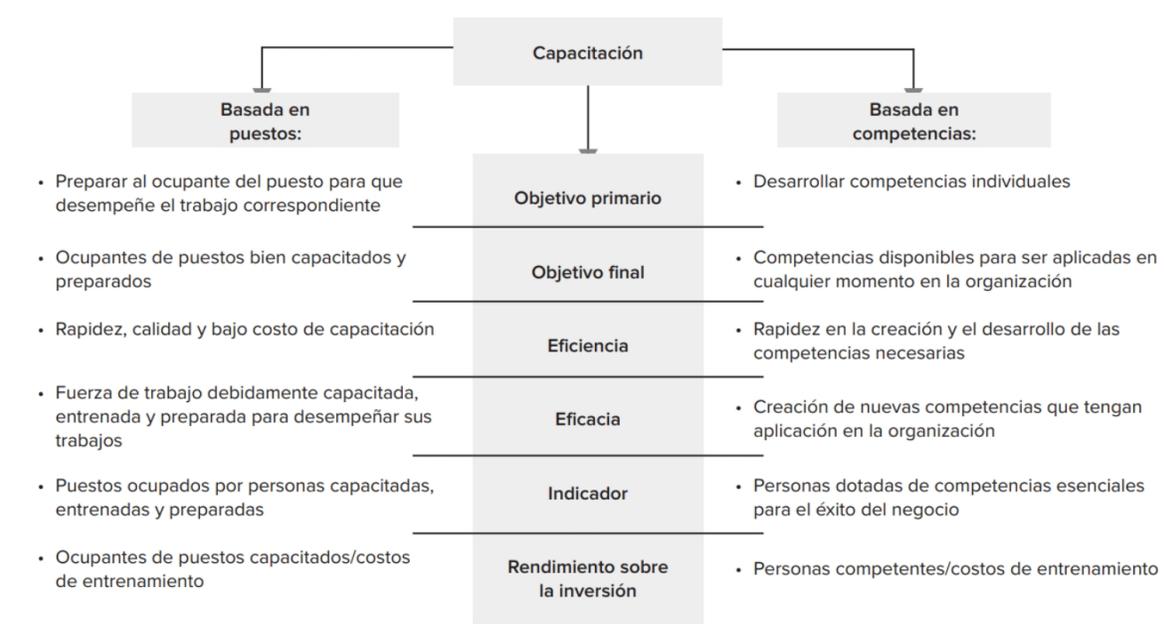


Figura: Capacitación basada en los puestos frente a capacitación basada en las competencias. (Chiavenato, 2019, p. 356)

2.7 Cultura organizacional

Es bien sabido que el éxito de una organización es el resultado de la suma de todos los talentos de las personas que colaboran en ella, en conjunto con una buena planeación estratégica, lo que implica un proceso de adaptación, entrenamiento, gusto por lo que se hace, un ambiente laboral positivo, entre otros; a fin de lograr organizaciones productivas y competitivas.

Desarrollar una cultura organizacional sólida favorecerá lo dicho anteriormente, el personal sabrá y se identificará con la filosofía de la compañía y el rumbo a seguir dentro de la misma, esto genera un sentido de pertenencia que más allá de una buena remuneración económica acorde a sus grado de aporte a los resultados, los hará sentir que pertenecen a una organización estable, que le brinda seguridad y

un crecimiento profesional y personal, donde vean la posibilidad de conjugar sus logros profesionales con su vida personal y familiar, brindándole bienestar al colaborador mismo y a sus familias, o aquello que juzguen con un valor preponderante en su vida; y así la compañía tendrá personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y, comprometido con el futuro de la organización.

El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional. La cultura organizacional representa las normas informales, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan una serie de conceptos de la cultura organizacional a partir de las posturas teóricas de diversos autores, que han dado su aporte al estudio de esta:

AUTOR Y AÑO	CONCEPTO
Anzola, 2003	<p>Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.</p> <p>La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización</p>
Schein, 2004	<p>Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.</p>
Garibaldi, Wetzel & Ferreira, 2009	<p>Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.</p>
Cheung, Wong & Lam, 2012	<p>Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.</p>
Sampieri, Valencia & Soto, 2014	<p>Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Rivera, et al, 2018, p.29

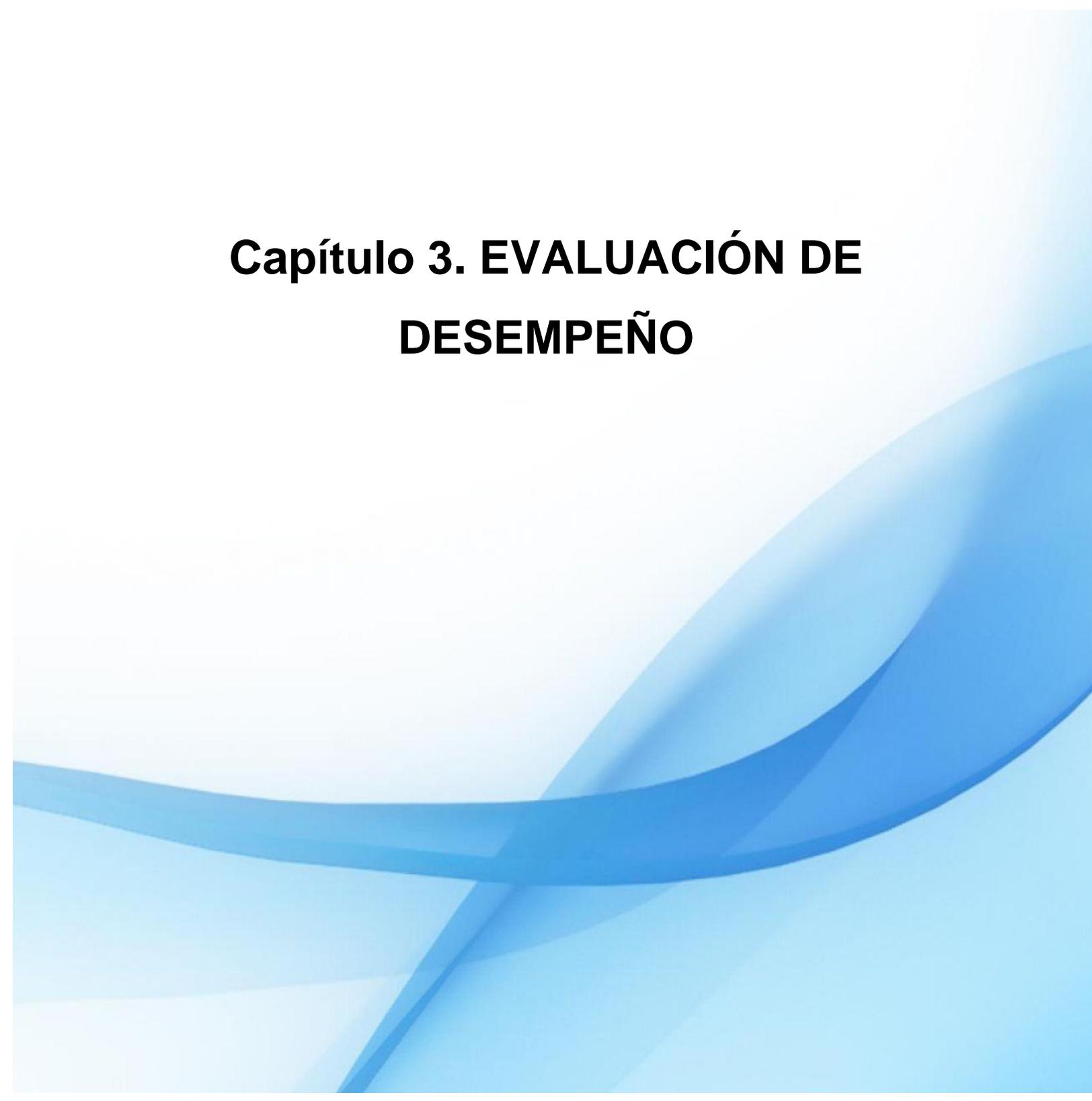
La cultura organizacional es intangible en sus elementos; las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus trabajadores, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización.



FIGURA: El iceberg de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2009, p. 72)

La visión e identidad compartidas entre todos los miembros de la compañía conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, un valioso sentido de pertenencia, así como emociones positivas entre los líderes y sus equipos de trabajo y la conformación de un clima laboral saludable, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. En este contexto el papel que desempeña el líder es esencial, es el elemento que activa y facilita el desarrollo una dinámica sana que promueve el logro de los objetivos organizacionales.

Capítulo 3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño laboral es esencial para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores, pero nunca ha sido una labor fácil y muchas veces la evaluación de desempeño no cumple con las expectativas en la práctica misma de la administración de las organizaciones, debido a que se trata de una actividad en la cual se interrelacionan opiniones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a aspectos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los colaboradores. Por eso se han diseñado muchos métodos para llevarlo a cabo, el ambiente mismo de las actividades organizacionales permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos que se revisaran más adelante o bien, puede diseñar y aplicar un método diferente adaptado a las necesidades específicas de su compañía.

3.1 Etimología de Evaluación

Hablamos de evaluación no solo como un proceso o un procedimiento para saber cómo han ido avanzando los colaboradores en su aprendizaje, sino, primeramente, como un medio relevante de enseñanza-aprendizaje, de actuación. Nos ocupamos de la evaluación por su contribución tanto al desarrollo óptimo de los procesos de aprendizaje y de enseñanza como al desarrollo y promoción del personal.

Anteriormente la evaluación consistía básicamente en la comprobación del logro de objetivos, este concepto ha evolucionado y en la actualidad es concebida como un procedimiento de asesoramiento, regulación, reorientación y ordenación de los aprendizajes y desarrollo de los colaboradores dentro de su permanencia en una organización, a fin de mejorar los procesos internos. Este nuevo enfoque nos marca una pauta, evaluar no sólo es cumplir objetivos, sino construir procesos donde el colaborador cubra todas sus necesidades y se sienta motivado; le confiere un evidente carácter pedagógico que, superando lo meramente instructivo, se coloca en lo formativo, hasta el punto de ser uno de los elementos del sistema de calidad de organizacional.

Como uno de los requisitos de nuestro cliente Nissan Mexicana, Road Track México cuenta con la certificación en ISO 9001:2009, dentro del marco de Recursos Humanos, la evaluación de desempeño y la encuesta de clima laboral son un indicador relevante para la certificación. El objetivo de este estándar es el establecimiento de un marco común para la gestión de personas, para que se tenga como resultado un rendimiento positivo para la empresa y un buen clima laboral entre todos los trabajadores.

Etimológicamente, el termino evaluación, quedaron acuñados en torno al siglo XIV y XV. Proviene del verbo latino <<valere>> que significa <<ser fuerte, vigoroso, potente robusto, tener fuerza, vigor>>.

El profesor José M. Prieto plantea en el prólogo del libro Evaluación del Personal: los métodos a elegir (1992), diversos conceptos de evaluación:

- Evaluar significa medir, determinar el grado de congruencia entre los resultados y los objetivos que se persigue en un proceso de selección. Ello implica tener claro qué tipo de empleados eficaces se quiere tener y qué tipo de empleados han sido contratados. Permite combinar enfoques cuantitativos y cualitativos.
- Se evalúa cuando se otorgan, objetivamente puntuaciones a una persona en un examen, una prueba, un ejercicio, una actuación laboral
- Evaluar significa cuestionarse periódicamente el sentido y propósito de la labor profesional que se está llevando a cabo a través de los distintos procesos de selección que se diseñan e implementan. Es un enfoque que se sustenta e el debate, la confrontación, la negociación y el consenso entre la dirección de recursos humanos, los líderes sindicales y los expertos en evaluación del personal.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Levy- Leboyer, 1992, prologo XII.

El comportamiento de los colaboradores y sus resultados hacia los objetivos organizacionales, no se puede describir únicamente por una opinión o una ecuación matemática, como seres humanos cualquier conducta es el complejo resultado de cualidades individuales y de factores situacionales que afectan el puesto de trabajo, a la organización es su conjunto, incluso influye al entorno económico, técnico y social que envuelve a la compañía.

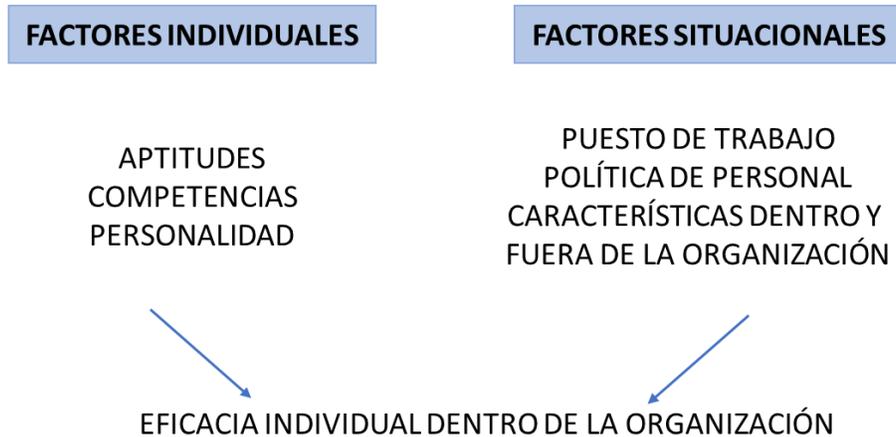


FIGURA. (Levy-Leboyer, 1992, inducción XIX)

Cierto es que todas esas características individuales, como aptitudes, competencias adquiridas, rasgos de personalidad y cualidades sociales representan elementos fundamentales en la eficiencia de los colaboradores dentro de la organización, sin embargo, también es fundamental destacar que es labor de las compañías potencialice esas cualidades, y ofrezca al personal condiciones laborales satisfactorias, en un clima laboral sano que de pauta a la motivación.

En el proceso de evaluación, las expectativas deben estar perfectamente claras para facilitar este, las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales.

Meta: Es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse. Las metas describen: 1. Las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance. 2. El margen de tiempo en el que el resultado se obtendrá. 3. Los recursos que la organización está dispuesta a invertir para ver realizado aquello que se desea.

Estándares: Se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente, los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones, las tolerancias, índices de producción.

“Las metas se aplican más a los administradores y empelados profesionales que se comprometen con proyectos individualizados. Los estándares son más comunes para los trabajadores que se ocupan de tareas repetitivas y rutinarias.”

(Maddux, 2009, p. 25)

Con base a lo anterior se puede manifestar que como eje de la evaluación está la noción de que los esfuerzos de los colaboradores deberán estar dirigidos a metas establecidas por la organización, se debe evaluar el desempeño de éste en relación con el cumplimiento de los estándares particulares, mediante los cuales se espera se le mida. Y por otro lado los jefes inmediatos deberán asegurarse de que tanto las metas como los estándares del desempeño de los colaboradores tengan sentido en términos de las metas de la organización, ambos conceptos están estrechamente relacionado; es por ello que las metas y estándares no puede ser el mismo para toda la compañía, puesto que las competencias, conocimientos, habilidades sociales; son diferentes entre jerarquías.

Dentro de las exigencias del área, el propósito de que los colaboradores conozcan su perfil de puesto deriva en un mejor conocimiento de los colaboradores en saber qué competencias han de aportar a su trabajo, y cuales se esperan que adquiera, lo cual se deriva y en un mejor desempeño laboral.

3.2 Historia de Evaluación de desempeño

Vivimos en una sociedad en la cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, objetos y personas, queremos saber la resolución de la imagen del televisor, la velocidad de nuestro carro, cómo reacciona nuestra familia o amigos ante alguna situación en particular, es claro entonces que la evaluación es un hecho común en nuestras vidas.

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra, el trabajo se evaluó en función de la relación costo-beneficio.



Fuente. Elaboración propia, adaptado de Chiavenato, 2009, p. 202.

3.3 ¿Qué es la evaluación de desempeño?

La actual situación económica de nuestro país ha aumentado el interés de las organizaciones en el estudio de la eficiencia y el desempeño laboral. Sin embargo, también se ha incrementado la resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, e incluso de los evaluadores, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en estos momentos de dificultades económicas. Esta resistencia es producto, principalmente, de que la evaluación del desempeño suele asociarse con consecuencias negativas para los trabajadores. Y estas consecuencias son percibidas aún más negativamente en situaciones de crisis en el mercado laboral.

Es importante incluir el concepto de evaluación de desempeño, la cual Chiavenato define como:

“Una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.
(Chiavenato, 2009, p. 202)

Es así como la evaluación, constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total de la organización, y también justifica su permanencia.

Las evaluaciones diarias e informales quizá son necesarias, pero no es suficiente, cuando se desarrolla un sistema formal, el área de Recursos Humanos podrá obtener información veraz y confiable con respecto a los colaboradores y poder identificar a los empleados que cumplen, exceden o quedan por debajo de lo esperado.

La evaluación de desempeño nos ayuda como una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

Con base a lo anterior podemos decir que los colaboradores deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y metas específicas que se hayan establecido. Cuando el jefe inmediato evalúe a su colaborador sobre factores que no estén claramente especificados da lugar a acusaciones de favoritismo y/ o discriminación.

A continuación, se enlistan algunas ventajas de la evaluación de desempeño, que nos presenta Werther y Davis, en su libro Administración de Recursos Humanos.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
▪	Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal ejecutan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
▪	Políticas de Compensación: Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
▪	Decisiones de ubicación: Las promociones o separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
▪	Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha desarrollado.
▪	Planificación y desarrollo de la carrera profesional: los resultados derivados de la evaluación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
▪	Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis del puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del área. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación o re-capacitación.
▪	Errores en el diseño del puesto: El desempeño escaso puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
▪	Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda colaborar a resolverlo.

Figura. Ventajas de la evaluación de desempeño. Werther y Davis, 2008, p. 303

Dentro de la evaluación del desempeño Alfaro Castellanos (21012) plantea diferentes características, que debe cumplir:

Objetividad

Esta característica indica que al establecerse los criterios a evaluar se deberá buscar la máxima integridad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.

Validez

Se trata de plasmar, lo más puntual posible la efectividad o ineffectividad de la persona a evaluar, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas, pero no válidas.

Confiabilidad

Este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen.

La administración del desempeño en un ciclo que evoluciona hacia la mejora de la compañía como una entidad integrada, la cual se conforma por etapas.



Figura. Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio en Pérez, 2009, p. 1.

Siguiendo con esta premisa, la conceptualización es la etapa donde la empresa identifica el mejor rendimiento al cual quiere dirigirse. Desarrollo es la etapa donde la compañía examina dónde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados. Implementación se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. Evaluación, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

3.4 Papel que juega la evaluación de desempeño en el ámbito laboral

Dentro de la compañía Road Track México, la evaluación de desempeño juega un papel determinante para la permanencia y desarrollo de nuestros colaboradores, durante el proceso de selección se realiza una evaluación técnica básica que contribuye a la toma de decisión para ser contratado, pero que a su vez puede colaborar para decidir aspectos del diseño del plan de capacitación y evaluación para posibles promociones, incrementos, o reforzar conocimientos para un mejor desempeño dentro de la misma, lo que traerá como consecuencia personal comprometido y motivado.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de incrementar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos.

Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes

motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales.

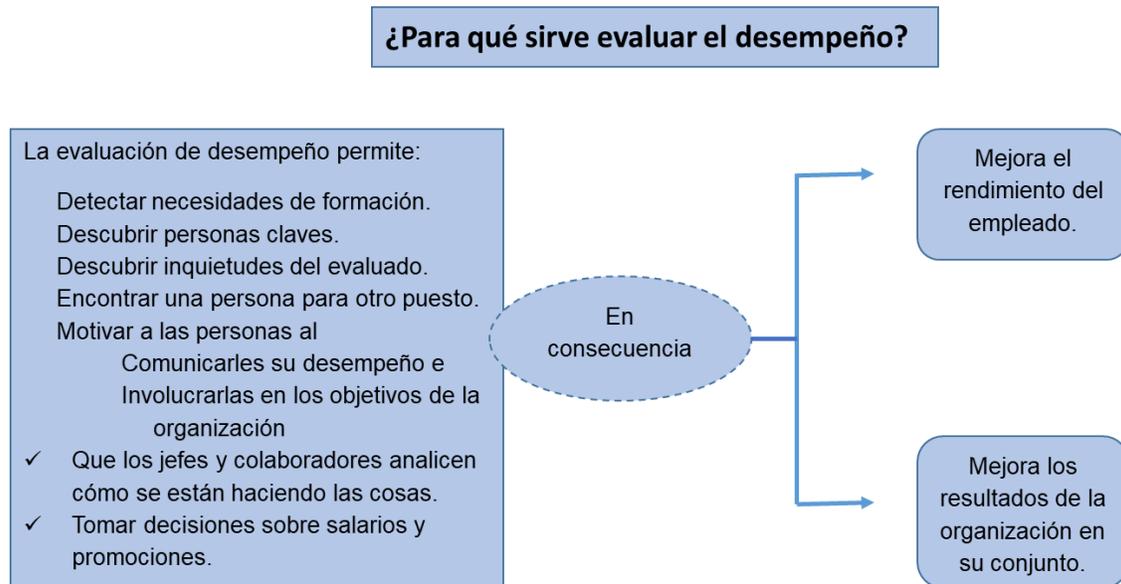


FIGURA. ¿Para qué sirve evaluar el desempeño? Alles, 2013, p. 32

El desarrollo del capital humano se ha convertido sumamente relevante para las organizaciones, para la dirección general es importante conocer el valor agregado que cada colaborador aporta a la organización, debido a que ello le va a garantizar el logro de los objetivos y reconocer las aportaciones a los resultados finales.

Dentro de los beneficios considerados, están el poder clarificar los objetivos y las metas tanto de la organización como del área a la cual pertenece el colaborador, es importante conozca hacia dónde va la empresa y el departamento para conocer hacia donde deben estar dirigidos sus esfuerzos. Para el departamento de Recursos Humanos es importante contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, con el fin de poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones e incluso desvinculaciones.

Contar con una evaluación de desempeño contribuye a crear mejores canales de comunicación entre los colaboradores y jefes inmediatos, generando un clima laboral favorable para el desarrollo de sus funciones, así mismo le da la oportunidad al colaborador para realizar una autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol. Con la evaluación se estimula el trabajo en equipo y desarrolla acciones para motivar a los colaboradores y conseguir su identificación con los objetivos de la organización.

Del mismo modo, Pérez (2009) plantea beneficios como: Estimula la capacitación entre los evaluados. Ayuda a implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación de desempeño no puede restringirse a un juicio superficial y unilateral de los jefes respecto del comportamiento funcional de los colaboradores. La evaluación Del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse en 3 fases:

Permitir condiciones de medida de potencial humano en el sentido de determinar su aplicación.

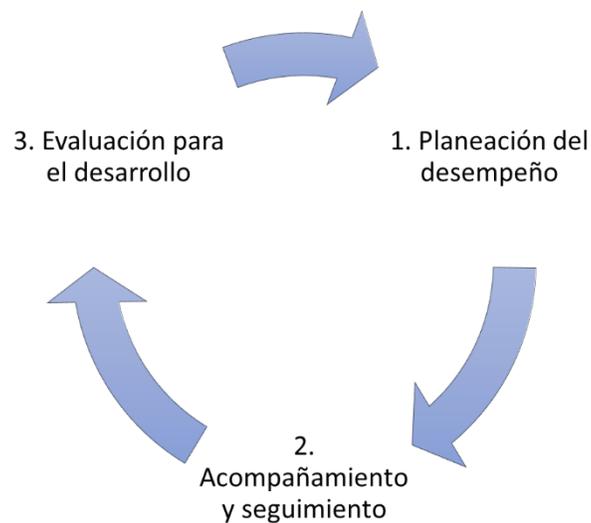
Permitir el tratamiento de los recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente.

Propiciar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes los objetivos organizacionales y por otro los objetivos individuales.

Fuente. Elaboración propia, adaptado de Pérez, 2009, p. 3

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo, iniciando en el momento de inducción, se debe explicar al colaborador su perfil de cargo, de igual forma el proceso de evaluación debe llevarse a cabo tanto para los colaboradores nuevos como antiguos.

Para que una evaluación de desempeño sea objetiva debe pasar por fases y es recomendable ejecutar cada año.



Fuente. Elaboración propia. Adaptado de Alveiro, 2009, p. 8

Según Alveiro (2009), estas 3 etapas podemos definirlas de la siguiente manera:

Fase 1. Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos, una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una autoevaluación de las competencias organizacionales y específicas.

Fase 2. Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

Fase 3. Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada año. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

3.5 Métodos de Evaluación de desempeño

Los métodos varían de una organización a otra, cada empresa tiende a construir su propio sistema de evaluación de desempeño, conforme el nivel jerárquico y las áreas, cada sistema se ajusta a determinados objetivos y a ciertas características del personal, este ajuste es importante para que el método produzca buenos resultados, la evaluación no es el fin, será el medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. La mayor parte de las técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes en el proceso.

Werther y Davis (2008) en su libro Administración de recursos humanos plantean diferentes métodos de evaluación del desempeño, los cuales se describen a continuación:

Métodos de evaluación con base en el pasado

Tienen la ventaja de evaluar sobre algo que ya ocurrió y en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió, sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su

desempeño los colaboradores pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escala de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Método de evaluación comparativa
- Escala de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

Escala de puntuación

Es en la que el evaluador debe otorga una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alto a bajo.

Entre las ventajas de este método se encuentran la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, se puede aplicar a grupos grandes de empleados, por lo que requiere poca capacitación para el evaluador.

Las desventajas son cuantiosas, es probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo, la retroalimentación puede verse perjudicada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter general.

Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del colaborador y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato, el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la poca capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas están las distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano.

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 ambas son de carácter negativo.

El evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases, los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método tiene como ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puesto; es práctico y se estandariza con facilidad,

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidencias críticos.
5. Métodos mixtos.

Método de escalas gráficas

Es el más común, mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas.

Ventajas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación es decir, las característica del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es complicado.

Desventajas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación del colaborador en todos los factores de evaluación.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir.

Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más fases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base a dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

Ventajas

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Desventajas

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

Método de investigación de campo

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del colaborador, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas

1. Permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

2. Propicia una relación útil con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, el plan de vida y carrera.

Desventajas

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

Método de incidentes críticos

Se basa en el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracasos). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

Métodos mixtos

- a) Método de comparación de pares

Es un método que compara a los empleados de dos en dos, el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo

cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

b) Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestren el desempeño contrario (con “-” o “N”) (Werther William & Davis, 2008)

3.6 Desafíos de la evaluación del desempeño

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados, no se puede justificar las decisiones únicamente en la “experiencia”, “el sexto sentido” o el “buen ojo” del evaluador.

Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior, lo cual puede ser favorable o desfavorable para el colaborador.

- Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio; al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores

ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobre saliente.

- Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación, tanto la permisividad e inflexibilidad aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- Elementos culturales

Inevitablemente todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, los evaluadores tienden a aplicar las normas específicas de su propia cultura. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal, muchas veces esas expectativas se basan en elementos culturales.

- Prejuicios personales.

Una dificultad adicional consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado, es probable que estas acciones, buenas o malas, estén presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

La existencia de diferentes métodos de evaluación del desempeño hace necesario que las organizaciones determine cuál es el más adecuado acorde a sus necesidades específicas, como se planteó anteriormente considerando el tamaño, los recursos con los que se cuentan, tipo de actividad, tampoco existe un método universal, por lo que los especialistas en recurso humanos son los responsables de seleccionar los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño dentro de la organización, el cual de la pauta para la retroalimentación justa y objetiva, que permita a todos los participantes tanto evaluado como evaluadores, ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la compañía.

Dentro de las principales problemáticas que presenta actualmente el desarrollo efectivo de un proceso para la evaluación de desempeño laboral dentro de Road Track México, es justamente que el instrumento no está diseñado de acuerdo a las características específicas del puesto, adicionalmente los jefes de área desafortunadamente no buscan brindar la retroalimentación del desempeño a sus colaboradores, por lo que estos juzgan que el proceso de evaluación es subjetivo y a criterio del jefe, el colaborador al no conocer cuáles son las competencias y cómo será medido su desempeño no consideran que puedan ser acreedores a promociones, incrementos, etc.

Capítulo 4. PROPUESTA DE INTRUMENTO



4.PROPUUESTA DE INSTRUMENTO

4.1 Justificación

Desde hace 8 años, colaboro en la compañía Road Track México desempeñándome dentro del área de Recursos Humanos como Jefe de área, una de mis responsabilidades es la ejecución de la evaluación de desempeño; durante este tiempo he podido detectar que se evalúa con el mismo instrumento a todos los cargos de la organización, sin considerar el perfil del cargo, lo que trae como resultado realizar una evaluación poco objetiva que pone en desventaja en los resultados a los colaboradores que cuentan con perfiles operativos donde el nivel de competencias no está desarrollado al mismo nivel que los puestos profesionales.

Para efectos de esta investigación, tomaremos como referencia el puesto de instalador Aftermarket, debido a que es una posición medular para el logro de los objetivos organizacionales, esta posición es responsable de realizar la instalación del dispositivo GPS en el vehículo, la instalación se realiza con base a un manual de procedimiento a fin de evitar algún daño en la unidad, debe conocer el uso del multímetro, principales cortes de corriente, despiece de vehículos.

El hecho de no realizar una evaluación objetiva al puesto, ha traído consigo desmotivación, rotación de personal, un mal clima laboral, donde se externa que existen favoritismos en la evaluación y poca congruencia en las competencias a evaluar, es por ello que resulta importante poder realizar una evaluación integral y objetiva a fin de evitar rotación o un ambiente laboral negativo; el proceso de selección de estas posiciones es de 1 hasta 4 meses dependiendo la localidad, durante el proceso de reclutamiento se debe cubrir la plaza vacante con otro Instalador, lo que implica un mayor gasto de viatico para la compañía.

Por ello, es conveniente realizar una valoración acorde al perfil del Instalador a fin de evitar realizar una evaluación subjetiva o poco realista que provoque una mala retroalimentación, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, perjudicando al colaborador, se propone la elaboración de un instrumento de evaluación con

relación a lo requerido por el puesto, para ello se plantea la necesidad de comparar el perfil con el de la persona evaluada para poder determinar una relación entre ambos y lograr una correcta adecuación.

Para este caso se considera importante determinar el grado de congruencia de la evaluación con el perfil de puesto a fin de mejorar los resultados, y poder desarrollar al colaborador en las competencias que se determinen con una ponderación inferior a lo esperado, con ello se logra motivar al colaborador al logro de los objetivos organizacionales.

Con esta propuesta de evaluación la compañía obtendrá información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que motivar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, hay que detectar los problemas, necesidades y los factores de riesgo para corregirlos y lograr los objetivos propuestos.

Presento a continuación el modelo de evaluación que se aplica actualmente para toda la organización, incluido el puesto tratado.

4.2 Perfil de puesto

Anteriormente ya revisamos la importancia de la sincronía del perfil de puesto con la evaluación de desempeño, a continuación, se presenta la propuesta del perfil de puesto para el cargo de Instalador Aftermarket.

	ROAD TRACK, S.A. DE C.V.	FECHA
	DESCRIPTIVO DE PUESTO	1-abril-2020

Nombre del Puesto:	Instalador Aftermarket
Área del Puesto:	Instalaciones
Le Reporta a:	Supervisor de Instalaciones
Le reportan a este cargo:	N/A
Objetivos del Puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación y revisión de dispositivos GPS en las unidades, con base a los estándares de calidad establecidos. • Cumplimiento de actividades asignadas en la ruta diaria.

Relaciones

Internas	Externas
Call Center técnico Logística	Agencias automotrices Clientes

FUNCIONES

1. Instalar y verificar el funcionamiento de los dispositivos GPS, conforme a los manuales de calidad.
2. Cumplimiento de la ruta programada en tiempo y forma.
3. Realizar el registro y reporte de las actividades, informado a su jefe inmediato sobre el desahogo de los trabajos asignados, conforme los sistemas de trabajo.
4. Llenado y entrega de check list y reporte de revisiones.
5. Realizar las pruebas de funcionamiento correspondiente con el área de Call Center técnico.
6. Cumplir con el proceso de resguardo de dispositivos.

7. Comprobación de gastos de viáticos.

Perfil del Puesto**Características deseables para ocupar el puesto.**

Escolaridad	Mínimo Secundaria, Bachillerato general o técnico, Carrera Técnica o a fin.
Idioma	No Requerido
Experiencia Laboral	Instalación de dispositivos GPS en vehículos, electrónica automotriz, instalación de alarmas, vidrios eléctricos.
Estándares de Desempeño	Cero daños en unidades Cumplimiento de ruta al 100% Servicio al cliente
Conocimientos	
Uso de multímetro.	
Instalación de equipos GPS, accesorios automotrices.	
Competencias del puesto	
Cardiales	
Orientación al cliente	
Innovación	
Adaptabilidad al cambio	
Específicas	
Calidad de trabajo	
Orientación a los resultados	
Capacidad para aprender	
Tolerancia a la presión	

Realizó:	Revisó:	Aprobó:
Ivett Vázquez Rivera Jefe de Recursos Humanos	Iván Olivares Villalobos Gerente de Instalaciones	Lilia Rosas Vázquez Gerente de Recursos Humanos

4.3 Objetivo

- Elaborar un instrumento de evaluación alineado al perfil de puesto, para fortalecer el proceso de desarrollo personal y profesional, mejorando los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del capital humano (Instalador).

4.4 Instrumento e interpretación

Partiendo de que la pedagogía es una ciencia social e interdisciplinaria enfocada en la investigación y reflexión abocada al estudio de la educación en todas las etapas de la vida, no solo en la infancia; como parte del proceso evolutivo de enseñanza-aprendizaje dentro de la organización, se consideró para el desarrollo de la propuesta de instrumento de evaluación de desempeño, se basara en el modelo de Competencias de Martha Alles.

Definiendo una competencia como:

“El término de competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo”. (Alles, 2013, p. 84)

Alles, clasifica las competencias, en dos rubros:

Competencias cardinales: Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: Para ciertas personas, por área y funciones. (Alles, 2013, p.87)

Una competencia es un modo de actuar, es un comportamiento, comportamiento que se puede ver desde fuera y que es habitual. Dicho comportamiento te permite hacer algo con rapidez y acierto. Las competencias lo que hacen es plasmar en comportamientos unos valores, si intentamos entender cómo es la gestión de la persona dentro de una compañía podemos hablar de su talento.

Este modelo de lo que nos habla es que las personas tienen una idea del entorno en el que están, eso es su conocimiento previo; ese conocimiento hará que interpreten la realidad, es decir que esa interpretación hará que adopten una actitud, motivación o disposición de su ánimo acerca de su entorno. Esa actitud es la fuente de su motivación, trabajar la actitud a la hora de gestionar talento es probablemente la clave.

De la actitud, de esa disposición se asienta la aptitud. La aptitud es la capacidad que tiene cada persona y que puede ser desarrollada, la actitud puede frenar o empujar la aptitud, y de esta nacen los resultados, porque la actitud más la aptitud, la motivación más la capacidad intelectual, es de donde surgen las acciones y las acciones nos conducen a los resultados; es por ello que si lo evaluamos contribuye como un feedback al conocimiento que se tiene.

Si dirigimos a las personas desde un punto de vista objetivo e íntegro, lo que vamos a lograr no sólo será tocar su motivación, conocimientos o intelecto, si no gestionar todo eso como un todo simultáneamente, y poder extraer lo mejor de cada colaborador.

La evaluación debe realizarse basada en la definición de la competencia, no a la idea o percepción del jefe inmediato, lo que evitara que el Instalador Aftermarket perciba que fue valorado de manera poca objetiva, apreciación o simpatía. La retroalimentación de la evaluación contribuirá a la compañía a tomar decisiones con respecto a incentivos, promociones, desarrollo, capacitación de sus colaboradores.

Cómo analizar comportamientos. Pasos

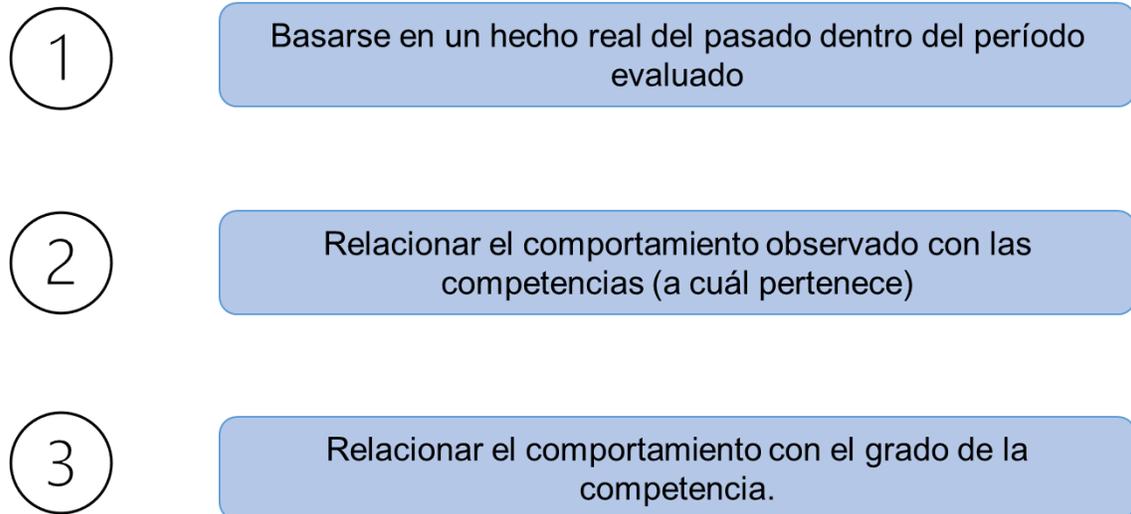


FIGURA. Alles, 2013, p. 112

Las competencias están clasificadas por grados y estos grados deberán ser acordes al nivel en que el puesto lo requiera, dichas competencias deben estar alineadas a las solicitadas al colaborador, la finalidad de la evaluación de desempeño es poder conocer el grado en que el colaborador tiene desarrollada dicha competencia a fin de poder implementar planes de acción para el logro de los objetivos, así como minimizar el nivel de subjetividad.

La propuesta de dicho instrumento está pensada para valorar cualquier iniciativa de cambio (estrategia, recurso, etc.) a fin de contribuir a un mejor sistema de evaluación para lograr menor rotación y potencializar los recursos con los que se cuentan.

Para efectos de esta investigación el diseño de instrumento es no exploratorio, sin embargo, para ser un instrumento que cumpla con el objetivo propuesto, deberá realizarse un pilotaje definido como:

“... una estrategia técnica que consiste en administrar el instrumento en una muestra representativa de la población donde va a ser finalmente utilizado, en el que se puede detectar posibles inconsistencias del instrumento a nivel conceptual, de contenido, de estructura, correspondencia y pertinencia con diferentes elementos legales, teóricos y metodológicos” (Andrade Torres & Ramiro, 2018, p. 4)

A fin de comprobar su objetividad, validez y confiabilidad conceptos que tratamos en el capítulo anterior y son fundamentales para asegurar un buen proceso evaluativo.

La evaluación propuesta está diseñada en dos etapas, la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato.

A continuación, se presentan la descripción de comportamientos por cada una de las competencias sugeridas en el descriptivo de cargo del Instalador con base al modelo de Martha Alles; tomando en cuenta que se debe cumplir con los comportamientos previos para poder evaluarse en un grado superior, por ejemplo: para calificar en un grado A, se deben cubrir los comportamientos previos, es decir del grado B, C, D.

COMPEPTENCIAS CARDINALES

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

A GRADO 100%

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos. ocasionales.
- Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los clientes.

B GRADO 75%

- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.

C GRADO 50%

- Está disponible para los clientes internos y externos.
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.
- Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.

**D GRADO
25%**

- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
- Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.

**Competencia
No desarrollada
GRADO
0%**

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- Está desinformado respecto de las necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los clientes.
- Les molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

INNOVACION: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el seguimiento de la economía donde actúe.

A GRADO 100%

- Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.
- Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, si guiarse por las modas o los estilos imperantes.
- Diseña soluciones de negocio creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.
- Lidera agrupaciones de negocio, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permite resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.

B GRADO 75%

- Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.
- Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando coaching a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.
- Planifica cursos de acción o emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.
- Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.

C GRADO 50%

- Es consultado por pares y subordinados, porque se lo reconoce por su habilidad de abordar desde nuevo enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.
- Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.
- Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
- Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.

D GRADO 25%

- Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
- Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.
- Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su solución con su grupo de pares, por satisfacción personal.
- Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar esos conocimientos si tiene oportunidad.

Competencia
No desarrollada
GRADO
0%

- Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.
- Le cuesta resolver situaciones o problemas dados.
- Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman su capacidad de responder libre y espontáneamente.
- Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar.
- Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos a ámbitos laborales no tradicionales.
- Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas.
- Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto)
- Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**A GRADO
100%**

- Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la organización.
- Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades.
- Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptar a su equipo según las circunstancias.
- Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus equipos respectivos de trabajo.

B GRADO 75%

- Esta atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.
- Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades.
- Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
- Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones.
- Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.

C GRADO 50%

- Comprende rápidamente las nuevas necesidades que generan internamente a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.
- Tiene adecuado criterio y sentido común como para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación, a medida que se generan los cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales.
- Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.
- Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

D GRADO 25%

- Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos.
- Valora el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios.
- Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.

Competencia No desarrollada GRADO 0%

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos y estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación.
- Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas contextos o ámbitos cambiantes.
- Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Se resiste a reincorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio son inadecuadas.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o aprendizaje de su gente.
- Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas propias y de la organización en su conjunto.

COMETENCIAS ESPECÍFICAS

CALIDAD DEL TRABAJO: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

A GRADO 100%

- Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
- Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.
- Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y desarrollen.
- Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados.
- Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y *expertise* de su gente.
- Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.

B GRADO 75%

- Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos.
- Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y expertise de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.
- Está atento a la dirección de la organización, y orienta y da coaching a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos por venir.
- Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y lo comparte con pares y subordinados.
- Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y el de su gente.
- Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.
- Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos del logro de los objetivos organizacionales.

C GRADO 50%

- Administra procesos adecuados, prácticos y operables.
- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve la mejora continua.
- Facilita mediante reuniones periódicas, brindando feedback y establecimiento del conocimiento de todos sus colaboradores.
- Posee amplio conocimiento de la organización y de su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento.
- Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
- Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas.

D GRADO 25%

- Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.
- Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa.
- Aporta ideas y conocimiento.
- Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados.
- Solicita feedback periódicamente para checar su propio desempeño y evolución y pide consejo y asesoramiento para desarrollar continuamente sus capacidades

Competencia No desarrollada GRADO 0%

- Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberán enfrentar su organización y sus clientes.
- Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto desde el exterior.
- No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de la información actualiza, ni la capacitación de su gente.
- Obstaculiza con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares.
- Sus soluciones a los problemas suelen demandar recursos y tiempos fuera de lo razonable, le falta tener una aproximación practica a los problemas.
- No brinda feedback ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores.
- Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización, no tiene intenciones de aprender, ni enfrentar situaciones exigentes.
- Trabaja relativamente orientado por los objetivos, pero sin preocuparse por mejorar nada de lo que cae bajo su responsabilidad.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A GRADO 100%

- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia

B GRADO 75%

- Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.
- Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de completar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.

C GRADO 50%

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos de los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

D GRADO 25%

- Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias.
- Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento.
- Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos.

Competencia No desarrollada GRADO 0%

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados, no está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina.
- Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen.
- Es resistente a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.

CAPACIDAD PARA APRENDER: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A GRADO 100%

- Innova permanentemente, y siempre propone el resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.
- Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.
- Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
- Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto del grupo.
- Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos.
- Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.

B GRADO 75%

- Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
- Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.
- Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.
- Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema.
- Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.
- Es pragmático frente a nuevas formas de proceder y nueva información disponible, distinguiendo con facilidad aquello que es viable aplicar con eficacia en la práctica, de aquello netamente abstracto por ser teórico.
- Valora nuevas herramientas o conceptos en su trabajo.

**C GRADO
50%**

- Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.
- Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.
- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.
- Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.
- Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.

**Competencia
No desarrollada
GRADO
0%**

- No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.
- Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica.
- Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus herramientas habituales de trabajo.
- Le desagrade asistir a cursos de capacitación.
- Obstaculiza su propia tarea y las de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos.
- Cuestiona y resalta siempre las desventajas cuando algún par o superior propone un modo nuevo de trabajo que plantee nuevos conceptos o diferentes formas de ver las cosas.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A GRADO 100%

- Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas y obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
- Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos.
- Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.
- Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
- Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

B GRADO 75%

- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.
- Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
- Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.
- Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.
- A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.

**C GRADO
50%**

- Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.
- Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.
- Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado.
- En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.
- Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.

**Competencia
No desarrollada
GRADO
0%**

- Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.
- Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
- Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados.
- Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo.
- Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.

PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____

DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRE:	_____
APELLIDO:	_____
PUESTO:	_____
ÁREA:	_____
N° EMPLEADO:	_____

DATOS DEL EVALUADOR	
NOMBRE:	_____
APELLIDO:	_____
PUESTO:	_____
ÁREA:	_____
N° EMPLEADO:	_____

INSTRUCCIONES: Con base al manual de competencias, marca con un X el grado que corresponda a los comportamientos manifestados.
Toma en cuenta se debe cumplir con los comportamientos del grado previo para poder considerarse en un grado superior.

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	RESULTADO COMPETENCIA
COMPETENCIA CARDINALES						
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>					
Innovación	<input type="checkbox"/>					
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>					
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>					
Capacidad para aprender	<input type="checkbox"/>					
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>					

EVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	RESULTADO COMPETENCIA
COMPETENCIA CARDINALES						
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>					
Innovación	<input type="checkbox"/>					
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>					
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>					
Capacidad para aprender	<input type="checkbox"/>					
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>					

OBSERVACIONES

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL COLABORADOR

Capítulo 5. VALORACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO

5. VALORACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO

Derivado de la formación humanista adquirida dentro de la universidad, me ofreció medios y a la vez un referente teórico para abordar diferentes situaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en escenarios particularmente escolares; derivado de ello mi interés es orientado a un proceso de formación del personal dentro de una organización, conocer el proceso e intervención que puede ejercer un pedagogo.

A raíz de esa inquietud es como visualizo al área de Recurso Humanos como un campo de acción para los pedagogos completamente abierto para explorar; como resultado de ello tomo diversos cursos enfocados al desarrollo de las competencias laborales, recursos humanos; lo cual me permitió adquirir conocimientos y en conjunto con la experiencia dentro de la empresa Road Track México para poder proponer una forma de evaluación diferente a lo que se viene desarrollando actualmente dentro de la organización.

Cierto es que diferentes autores plantean que aun cuando los recursos financieros e infraestructura son recursos necesarios para operar, son los recursos humanos quienes proporcionan esa descarga creativa y productiva, es así como la propuesta surge en función de que el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar no sólo el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, orientado a un desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales, sino que además de ello debe ponerse en marcha programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente.

En definitiva, comprender y aprender es oportuno cuando estamos frente a una compañía operativa que cuenta con perfiles y problemáticas diversas, dentro de esta experiencia, me enfrento a un área de instalaciones que presenta un nivel de rotación alto y que a pesar de ser un perfil técnico que no demanda una exigencia

academia formal, si demanda un nivel técnico específico que complica el proceso de reclutamiento, además considerando que existen requerimientos de personal en localidades en el interior de la república, donde su actividad económica no es similar a lo buscado y se debe cumplir con la contratación para poder minimizar el gasto de viáticos.

Es así como considerando las encuestas de salida, el porcentaje de rotación y los comentarios de personal después de una evaluación general para toda la compañía y manifiestan como injusta, surge la idea de poder diseñar un instrumento específico para el puesto de instalador, que sea visto como un elemento que marque un precedente para el desarrollo de la práctica pedagógica dentro de una organización.

La formación, la capacitación, la evaluación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales. La formación debe colaborar desde una perspectiva pedagógica.

Hemos pasado de una sociedad de la producción desmedida a una sociedad de mercado donde el trabajo no es sólo está relacionado a un salario, sino que además favorece la construcción de una identidad tanto personal, como colectiva. El desarrollo de la persona dentro de la empresa debe ser recíproco, cuando una organización invierte en la formación de sus trabajadores mejora su competitividad, pero también aumenta la valía de sus colaboradores en el mercado laboral.

Para poder enfrentar todas las exigencias y retos de un entorno laboral altamente competitivo, en definitiva, debemos visualizar el enfoque evaluativo por competencias en su sentido formativo y como una oportunidad de desarrollo de aprendizajes que refuerzan y consolidan los procesos de autoaprendizaje y autorregulación de las prácticas pedagógicas organizacionales, fomentando la responsabilidad, crítica y autocrítica de los propios directivos y colaboradores para que mejoren sus procesos internos, minimizando costos de rotación, reclutamiento capacitación, herramienta. Esto nos hace poner en relieve la necesidad de modificar las prácticas y las culturas evaluativas institucionales en el ámbito empresarial para

implementar diseños y prácticas orientadas hacia una formación integral y humanista, para asegurar aprendizajes, sentido de pertenencia desarrollo integral y no meramente instrumentales.

Es así como la labor del pedagogo no está limitado sólo a contribuir y mejorar el tema escolar formal, de educación básica a superior; sino va más allá, contribuye a los procesos formativos dentro de una organización, diseñando instrumentos de evaluación, contribuyendo a mejorar o implementar un área desarrollo organizacional que tiene como objetivo:

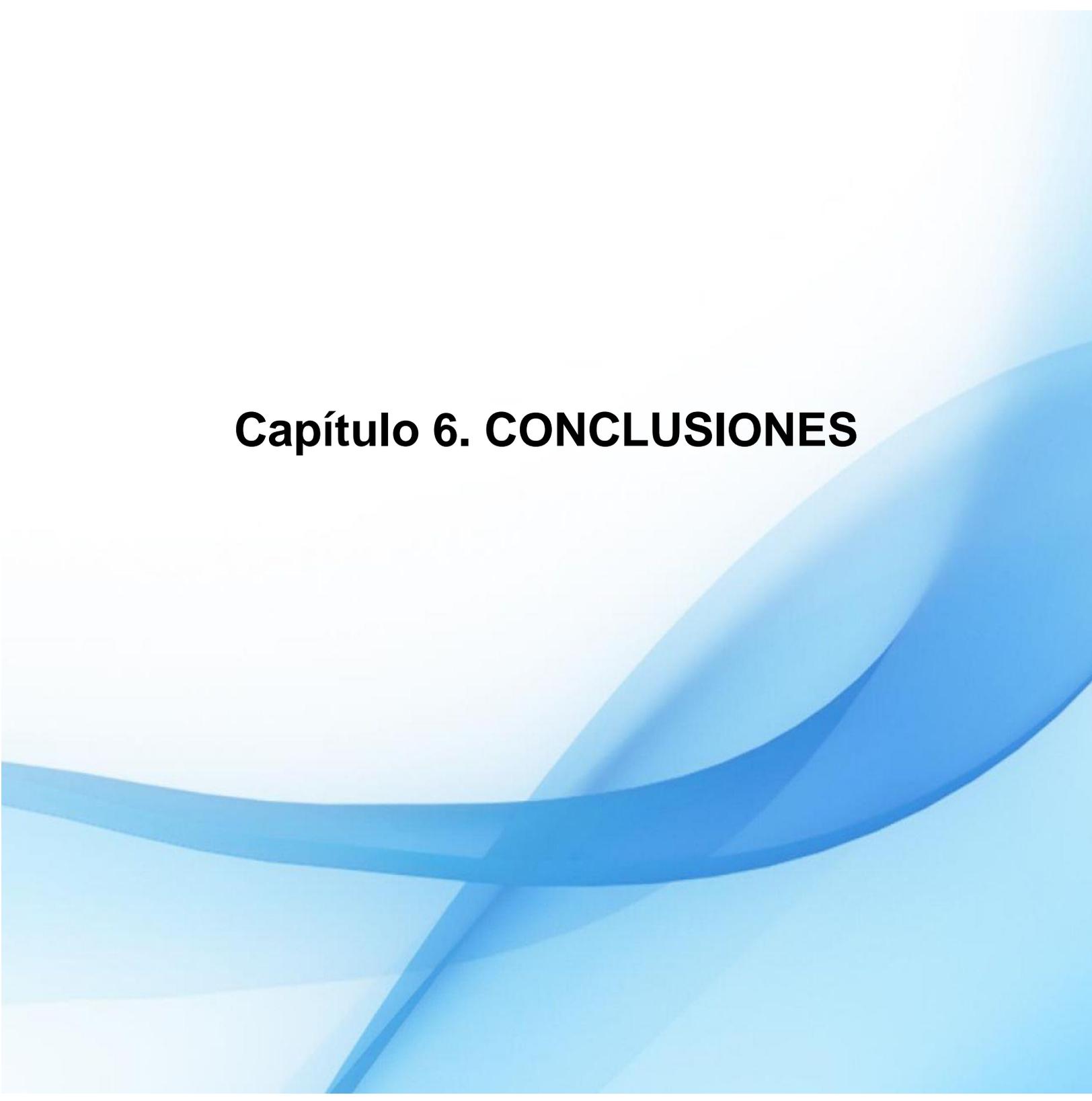
“hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender”. (Pinto, 2012, p. 21)

Partiendo de esta premisa, y dando respuesta a las exigencias del siglo XXI, las competencias juegan un papel muy importante debido a que son el referente de vanguardia para la articulación del desarrollo no sólo curricular sino de prácticas profesionales. Su orientación se sustenta en lograr personal capaz de resolver las problemáticas laborales, fomentando no sólo el desarrollo de habilidades individuales sino colectivas que propicien un mejor desenvolvimiento profesional y personal, que en conjunto logren una persona con mayor inteligencia emocional, que lo hará más competente en el mundo laboral.

Es ahí donde se debe realizar una reorientación de las practicas pedagógicas, a fin de estar a la par con las exigencias y/o retos laborales a los que las nuevas generaciones deberán enfrentarse, los perfiles por competencias se han erigido como los más demandantes por las capacidades que van desarrollando dentro del ámbito laboral, en esta época ya no es suficiente sólo tener conocimientos académicos sino ir más allá, trabajando en fortalecer diversas competencias.

Finalmente, para hacer frente a todos estos cambios es necesario realizar un esfuerzo planificado en conjunto partiendo desde la alta dirección, recursos humanos, gerencias; con el fin de incrementar la motivación y eficiencia en los colaboradores, que conlleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Capítulo 6. CONCLUSIONES



6. CONCLUSIONES

Como resultado de la experiencia y conocimientos adquiridos, la presente tesina propuso el diseño de un formato de evaluación de desempeño acorde al perfil de puesto.

Lo expuesto anteriormente permite conocer los aspectos que influyen en el correcto desenvolvimiento de los colaboradores dentro de una organización, partiendo de un diseño adecuado del perfil de puesto, a fin de que éste apoye la adaptación, conocimiento y alcances del colaborador dentro de la organización, así mismo contar con un apropiado perfil de puesto permite al área de Recursos Humanos llevar a cabo un proceso de selección más certero, ya que al seleccionar a un candidato también estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro.

A partir de esto, se destaca la importancia de la participación e intervención de la labor pedagógica en el ámbito laboral, debido a que la educación, principal objeto de estudio de la pedagogía, es un proceso permanente e inacabado a lo largo de toda la vida, que busca la formación integral del ser humano, siendo la institución social que permite y promueve la adquisición de habilidades, conocimientos y el aumento de horizontes personales y que puede tener lugar en muchos entornos, siendo una acción práctica que se da en todas las sociedades; actualmente la demanda de especialistas en formación empresarial es progresiva, sobre todo en los sectores de servicios como lo es Road Track México. El desarrollo de las redes de aprendizaje informal (fuera de aula) y la necesidad de controlar y optimizar el desarrollo de los recursos humanos de las empresas constituyen grandes motores para el crecimiento del trabajo pedagógico.

Para las empresas que tratan de ser competitivas en un entorno económico de creciente dinamismo y complejidad las posibilidades de supervivencia residen, con frecuencia, en la capacidad para movilizar, integrar y administrar múltiples recursos con el fin de afrontar la incertidumbre y las exigencias propias del mercado. Uno de los recursos críticos que requiere ser gestionado eficazmente son las personas que

conforman la organización y como aliado para este fin, se planteó realizar una evaluación de desempeño, pero no únicamente considerando al colaborador como sujeto hacia un fin concreto dentro de la misma, sino como un todo, ayudando a su autorrealización; esto favorece la permanencia del personal y traerá como consecuencia un Head Count más estable, que permitirá a la compañía menos costo de rotación.

Para ello, los pedagogos colaboran para poder identificar dichas habilidades de cada uno de los colaboradores que pueden ser desarrolladas o mejoradas, y poder dirigirlos a la motivación; lo cual contribuye al crecimiento profesional de quienes trabajan en la organización, y así también las empresas eliminan gastos de capacitación o rotación. Así mismo, la principal tarea de la pedagogía en el ámbito laboral es elaborar nuevos métodos de evaluación y enseñanza que garanticen un buen aprendizaje para un buen desenvolvimiento dentro de las funciones organizacionales asignadas.

Es por ello que la evaluación por competencias también pone especial atención en los evaluadores y evaluados, debido a que es un proceso de retroalimentación mediante el cual ambas partes obtienen información sobre el grado de construcción y desarrollo de sus saberes en forma integral, teniendo en consideración los resultados finales y el proceso, en base a normas establecidas de manera objetiva, a fin de garantizar una evaluación confiable.

Para hacer frente a las demandas del mercado, el desafío de las áreas de Recursos Humanos está en ser considerada como aliado estratégico para el logro de los resultados organizacionales, existe una constante búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia competitiva, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; y el análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos debe ir encaminada hacia el estudio del proceso de implantación de la misma y concretamente en su vinculación con la estrategia empresarial.

Además el capital intelectual de las organizaciones, es objeto de atención debido a que es la suma de los conocimientos que poseen todos los integrantes de una

empresa le dan a ésta una ventaja competitiva, sin embargo este término no funciona de manera aislada, se debe considerar dentro de la organización un procesos de formación, basado en la especialización y en el puesto de trabajo para que se transforme en una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva. En esta búsqueda global y de transformación, los pedagogos colaboran en la planificación, gestión, ejecución y evaluación de los procesos.

La evaluación del desempeño se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. Es una práctica fundamental, aunque no siempre se entiende su importancia, las necesidades de definir criterios que garanticen su objetividad, es un proceso que intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de sus funciones, sirve para poder dirigir y controlar a los colaboradores de forma más objetiva, y ayudar a comprobar la eficacia de los proceso de selección de personal.

De la misma forma, la evaluación de desempeño, también nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. Existen numerosos métodos para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo se han mostrado lo más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño organizacional.

Esta investigación se centra justamente en analizar la importancia de que exista una congruencia entre el perfil de puesto y la evaluación de desempeño y el diseño de esta con base a un modelo de competencias. Así mismo, la aportación principal de este trabajo consiste en el diseño de un instrumento específico para el puesto de

Instalador a partir de identificar la importancia del desempeño de este dentro de la compañía, debido al impacto que conlleva no contar con personal, comprometido, motivado, capacitado y orientado a los resultados; poder encaminar desde un inicio al técnico hacia el conocimiento del cargo, es vital en el desempeño de sus actividades, porque conocerá como será evaluado y lo que se espera de él. Se consideró importante elegir un sistema de competencias para el diseño del instrumento debido a que en ese sentido este modelo toma especial relevancia a este concepto, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

Para orientar y promover el cumplimiento de este propósito, la evaluación de desempeño, se manifiesta como evidencia para exponer a la dirección cuáles colaboradores pueden ser considerados para un incremento de salario, cuáles hacia una promoción interna y cuáles requieren mayor capacitación o incluso detectar colaboradores que no son potenciales para continuar dentro de la organización, es así como la evaluación facilita la toma de decisiones que ayuden al alcance de los objetivos organizacionales, y en ese mismo sentido a los colaboradores les permite creer que han sido evaluados acorde a un proceso y no a criterio del jefe.

Así, podemos concluir que no existan mejores prácticas de Recursos Humanos que otras, sino que lo importante es que las mismas sean adecuadas a los recursos humanos disponibles, al conocimiento de su personal, sus problemática, necesidades y a su vez estén alineadas a la estrategia de la organización; y la labor de un profesional de la pedagogía puede ser un aliado para el logro de estos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Castellanos, M. d. (2012). *Adminsitración de personal* . México : Red Tercer Milenio .
- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2013). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, 1-22.
- Andrade Torres, X., & Ramiro, C. F. (2018). Pilotaje de instrumentos de evaluación del desempeño docente en la Universidad Central del Ecuador para el periodo académico 2017-2018. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15.
- Arce Castro, B., Sanchez Hernandez, R. M., & Ramírez Juarez, J. (2016). *Estrategias competitivas organizacionales con reponsabilidad social*. México : MaJoMa.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la Investigación* . MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Chiavenato, I. (2009). *Adminsitración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: 2019.
- Delgado González, S., & Ena Vetura, B. (2011). *Recursos Humanos*. España: Ediciones Paraninfo.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Adrminsitración de recurso humanos; enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Dominguez Olaya, M. K. (2015). *Analisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Colombia: Universidad de Medellin. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co>
- Feldman, R. S. (2002). *Psicología*. México: Mc Graw Hill.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotacion de personal en la empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Pearson.

- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Littlewood, Z., & Herman, F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 7-25.
- Maddux, R. B. (2009). *Evaluación efectiva del desempeño*. México : Trillas.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Parra Moreno, C. F., & Del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica . *GESTION & SOCIEDAD*, 97- 108.
- Perez Montejó, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral . *UPIICSA*, 1-6.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* . México : Red Tercer Milenio .
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Núvan Hurtado, I. L., & Roza Sanchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios* , 27.
- Vértice. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vértice.
- Werther William, B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.