



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIAL
ADMINISTRATIVAS**



Sección de Estudio de Postgrado e Investigación

*“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral
en una empresa Manufacturera”*

Tesis

**Que para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias en
Administración.**

Presenta:

Anna Pérez Montejo.

Director de tesis:

Dr. Nicolás Rodríguez Perego

México D.F. 2009



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 18 del mes de noviembre del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA"

Presentada por el alumno:

PÉREZ
Apellido paterno

MONTEJO
Apellido materno

ANNA
Nombre(s)

Con registro:

B	0	7	1	4	6	3
---	---	---	---	---	---	---

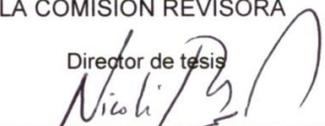
aspirante de:

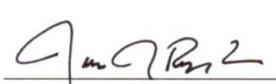
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

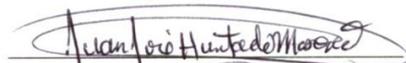
Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

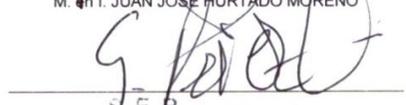
Director de tesis


DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO


DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA


M. en I. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO


M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN


M. en C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO


DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



UPIICSA
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México Distrito Federal el día 17 del mes Noviembre del año 2009 , el (la) que suscribe Anna Pérez Montejo alumno (a) del Programa de Sección de Maestría en Ciencias en Administración , con número de registro B071463, adscrito a Sección de Estudio de Postgrado e Investigación, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dr. Nicolás Rodríguez Perego y cede los derechos de trabajo titulado Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección annitapg15@hotmail.com . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Anna Pérez Montejo

Nombre y Firma



DEDICATORIA

Durante estos dos años de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias para poder cumplir mis objetivos y así poder alcanzar uno de mis anhelos, culminar mi posgrado, los deseos de superarme y de lograr mi meta era tan grandes que he logrado vencer todos los obstáculos y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo y por sobre todo me brindaron su amistad:

A Dios Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir y que siempre está conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulsa a seguir a delante, y sobre todo por la paciencia y el tiempo que me haz dado y por los momentos maravillosos...TE AMO MUCHO y gracias.

A mis Madres: Hermila Montejo y Salatiel Pérez Herverth , que son pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y han estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos ratos desde el día en que nací...Los quiero mucho y gracias.



INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I

DESEMPEÑO LABORAL

1.1 Factores de desempeño laboral	6
1.1.1 El ambiente organizacional	6
1.1.2 Estructura Organizacional	14
1.2 Evaluación del desempeño Laboral	17
1.2.1. Importancia de objetivos y beneficios de la Evaluación del Desempeño	22
1.2.2 Métodos de Evaluación	24
1.2.2.1 Método de la escala gráfica de calificaciones	26
1.2.2.2 Método de clasificación alterna	27
1.2.2.3 Método de la comparación por pares	28
1.2.2.4 El método de la distribución forzada	28
1.2.2.5 Métodos de los incidentes críticos	29
1.2.2.6 Las formas narrativas	30
1.2.2.7 Escalas de estimación ancladas	31
1.3 Elementos comunes a todos los enfoques sobre Evaluación del desempeño	32
1.4 Áreas de evaluación laboral	34
1.4.1 Satisfacción al Cliente	34
1.4.2 Labor en Equipo	35
1.4.3 Logros laborales	36
1.4.4 Liderazgo	36
1.4.5 Crecimiento de personal	40

CAPITULO 2

LA EMPRESA FAMA. ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA.

2.1 Breve historia de la Empresa	41
2.2 Entorno de la empresa	42
2.3 Ubicación de la empresa dentro del mercado	42
2.3.1 La demanda	46



2.3.2 Identificación de la competencia	50
2.3.3 Medición de la oferta	51
2.4 Áreas de negocio existentes en la empresa	53
2.5 Estructura Jerárquica y departamental de la Organización	57
2.6 Descripción de las actividades que desarrollan las diversas áreas Organigrama funcional	59
2.7 Establecimiento de objetivos	61
2.8 Aplazamiento en producción	63
2.8.1 Retraso en la entrega del producto	63
2.8.2 Fabricación defectuosa	66
2.9 Deficiencia en adquisición de la materia prima	67
2.10 Falta de planeación de presupuestos a corto y mediano plazos	69

CAPITULO 3

SISTEMA PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

3.1 Esquemas de evaluación	71
3.1.1 Tabla de parámetros de calificación	75
3.1.2 Tabla integración de datos de virtudes y defectos	77
3.1.3 Metodología de calificación aplicada	79
3.2 Análisis de los resultados	80
3.3 Evaluación del sistema propuesto	84
3.4 Propuesta de solución	85
3.5 Propuesta de técnica	86
Conclusiones	88
Bibliografía	91
Anexos 1	95
Anexos 2	103



RESUMEN

Esta tesis hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática de la empresa “Metal-Mecánica” FAMA, y con base en las características de dicha empresa se propone un método de evaluación, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.



ABSTRACT

This thesis refers to the performance evaluation labor which is a structural and procedural systematically to measure and influence the attributes, attitudes, a series of results related to the worker, in order to discover to what extent is productive and improve their performance the future.

We present different methods of evaluation, structure and raises the issue of company "Metal-Mechanical" FAMA, and based on the characteristics of the company proposes an evaluation method, appropriate rules and procedures, is down the terms to implement and provides an analysis regarding the result.



“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera”

INTRODUCCIÓN

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

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

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



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

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

Y se propone un sistema para la evaluación del desempeño laboral, que permita ver la ineficiencia e ineficacia del personal de producción y administrativo y si se alcanzase implantar el sistema, proponer una mejora de desempeño laboral.

El sistema propuesto se refiere sólo al área administrativa que está formada por los departamentos de ventas, compras, cotización y pagos a proveedores y nóminas.

Y se han obtenido únicamente los puntos básicos de implementación, en los temas de evaluación de desempeño laboral y cuadros alternativos de calificación.

El proceso de este trabajo es de tipo básicamente documental para la formación del marco teórico, se revisa y analiza bibliografía, para ver los indicadores del desempeño laboral, que se tomarán de apoyo para el desarrollo de los siguientes temas de estudio.



En la otra parte del trabajo es una investigación de campo de la estructura de la empresa como marco referencial, para establecer cómo se lleva a cabo cada actividad dentro de la organización; tomando como apoyo la observación, la entrevista, y el cuestionario escrito como instrumento de recopilación de información.

El primer capítulo contiene el marco teórico especificando los principales elementos que se deben de tomar en cuenta, para elaborar y aplicar un método en específico, en un determinado tipo de empresa, en este caso en una empresa de afinidad metalmecánica.

En el segundo capítulo se plasman los antecedentes y estructura de la empresa FAMA y descripciones de las actividades que desarrolla cada área. En cuanto al tercer capítulo se hace el planteamiento de las problemáticas existentes en la empresa, como es el aplazamiento en producciones, fabricaciones defectuosas, retraso en envío, y faltas de planeación de los presupuestos para solventar gastos, donde se utilizaron métodos estadísticos para determinar la frecuencia con que se presentan. En el último capítulo se explica el esquema de evaluación utilizado para una evaluación del desempeño laboral, se realiza un análisis de resultados, así como también se da una propuesta de solución a la problemáticas existente en la empresa FAMA



CAPITULO I

DESEMPEÑO LABORAL

Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización¹”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización²”, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas véase en la figura- 1.

¹ García, María. *La importancia de la evaluación del desempeño*. [Revista](#) proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Pag. 3.

² Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Madrid, Pág. 222



Figura -1 Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.
Fuente: Stoner J. Wankel C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990. Pág. 4

Conceptualización es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Desarrollo es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño. Implementación en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; 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 que el empleado sepa cuales 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 se están respondiendo los objetivos.



1.1 Factores de desempeño laboral

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

1.1.1 El ambiente organizacional

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros³.

Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que impera en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien empeora. Debe entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cultivando durante mucho tiempo. Dicho germen bueno o

³ Steve France, *Diseño y aplicación de procesos de evaluación de 360°* Ed. Panorama, Primera Edición. Pág. 37



malo es lo que se llama: cultura. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización⁴. Las organizaciones son sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología.

Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal es influida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos. Para conocer las variables que permiten analizar el ambiente organizacional vamos a indagar sobre el modelo de las seis casillas de Weisbord⁵. La motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa.

Según Hall, citado por Suárez⁶, el clima laboral se define como *“un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Según Chiavenato⁷ *“del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional”*.

⁴ Grados, J et al. *Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral* Ed. Trillas. Mexico, 3^a. Ed. 1990. Pág. 312

⁵ Weisbord, describe su modelo como una pantalla radar, con "señales luminosas" que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Págs. 1976-1978.

⁶ Suárez, C. (s.f.). *Cultura y clima organizacional*. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert.consulta>: (19/06/2006).

⁷ Chiavetano, I. *Administración de recursos humanos*. México, Ed. Altos, 1993. Pág-580



Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son: Sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

“Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de



situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” (Chiavenato ,2000;⁸).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, y su grupo de trabajo, entre otras. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran⁹. El clima

⁸ Idem. pág. 119 - 120

⁹ Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A. (1993). Pág. 208



organizacional, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras. Martínez¹⁰ menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros. Litwin y Stinger¹¹ citados por este autor, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: “Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone su trabajo.

¹⁰ Martínez, L. *Clima organizacional*. Disponible en monografias.com/trabajos/clior. (Fecha de consulta: 21/06/2006). Mazariegos, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional en una empresa azucarera en el área de fábrica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. (1997).

¹¹ Citada en el libro de medición del clima laboral en las organizaciones. Litwin, G. Y Stinger, H. "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978. Pag 109.



Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización¹²”.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen¹³. La importancia de esta información, radica en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Según Martínez otros autores sugieren medir el Clima

¹² Idem

¹³ Finkel, Lucila: *La organización social del trabajo*. Pirámide. 1994. Págs. 336-343.



Organizacional por medio de las siguientes dimensiones¹⁴. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, hacia las oportunidades de ascenso, hacia el contenido del puesto, hacia la supervisión, las recompensas financieras, las condiciones de trabajo y Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Suárez, en su artículo¹⁵, expone la teoría de clima organizacional de Likert, donde se establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert¹⁶ establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido Suárez, menciona: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias.

¹⁴ Martínez, L. *Clima organizacional*. Disponible en monografias.com/trabajos/clior. (Fecha de consulta: 21/06/2006). Mazariegos, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional en una empresa azucarera en el área de fábrica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. (1997).

¹⁵ .- Suárez, C. (s.f.). *Cultura y clima organizacional*. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert> (Fecha de consulta: 19/06/2006).

¹⁶ La teoría de *clima Organizacional de Likert* (citado por Brunet, 1999 “El clima de trabajo en la organización, diagnósticos y consecuencias”) ... *Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima*. Pag. 20



La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son¹⁷:

Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes: Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista. Clima de tipo Participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

El clima participativo, se divide en dos: Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación en grupo. El clima organizacional, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización, que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y, desfavorable, cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Cada vez más empresas realizan encuestas de opinión y de clima laboral para conocer la valoración de sus empleados respecto del clima organizacional e introducir acciones de mejora, que aumenten su motivación y los beneficios de la compañía.

Las encuestas de clima, se suelen realizar para conocer cómo valoran los profesionales, el marco organizacional de la entidad¹⁸. Sin embargo, cada vez son más comunes los estudios de opinión sobre la estrategia y el estilo de dirección de la compañía. Además de aspectos

¹⁷ . Idem Pag.9

¹⁸ .- Denison, Daniel, *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Serie Empresarial Denison, Daniel. Edit Legis. Bogotá, Colombia. (1992), Pag.85



como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución, cada vez se pregunta más por los estilos de liderazgo o el alineamiento con los objetivos y valores empresariales. Además de ayudar a tomar decisiones, esta herramienta permite hacer un seguimiento de las políticas implantadas.

Para que sea eficaz, es imprescindible asegurar la confidencialidad, comunicar los resultados a los trabajadores, poner en marcha un plan de acción y evaluarlo constantemente. Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, lo primero que se debe hacer es elegir el mejor momento para realizar la encuesta. La confidencialidad es otro elemento indispensable. Por esta razón es que la mayoría de las organizaciones, recurre a consultoras externas para realizarla. Aunque se suele dirigir a todos los empleados, en ocasiones, se elige un área determinada para solucionar un problema concreto. Los expertos recomiendan que las características del instrumento, se adapten a las características de la empresa y a los objetivos específicos que persigue. Una vez que se conocen las conclusiones, es fundamental comunicarlas.

1.1.2 Estructura Organizacional

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado¹⁹. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad,

¹⁹ Melinkoff, Ramón V, *La Estructura de la Organización*. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969. Pág. 90



tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales, un “modelo” es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin²⁰. “En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales; La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las ORGANIZACIONES se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras ORGANIZACIONALES.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de éstas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

²⁰ Idem Pag. 98



Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Estructuras organizacionales formales, es una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

El trabajo, el cual es divisionado, las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado, el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Estructura Lineal: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Estructura Matricial: Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones: Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información, se necesita contar con buen capital, se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la



Organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Estructura por Departamentalización: Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas: Funcional, por producto, territorio, por Clientes, estructura circular, estructura híbrida, estructuras monofuncionales, estructura jerárquica, estructuras no piramidales.

1.2 Evaluación del desempeño Laboral.

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, 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”²¹.

²¹ Eduardo, Amorós, “*comportamiento organizacional*” Edición Segunda Pág. 171.



“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”²²; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther y Davis²³, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”²⁴. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. “La vinculación de la persona al cargo de: Adiestramiento, promociones. incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, Autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio

²² Literatura consultada en Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición Mc Graw. Hill, Mexico 1988. Pag. 104

²³ Werther Jr., William B. Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. Pág 231

²⁴ Idem



individuo evaluado. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por ultimo proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales²⁵”.

Chiavenato, refiere que *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad²⁶.”*

La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía. Beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

²⁵ Arias, GT.F. Heredia, E.V. *Administración de recursos humanos* Ed. Trillas. México. 2000. Pag. 172

²⁶Idem. Pag. 580



Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Director puede Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. Beneficios para las compañías es que tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada individuo, puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que



espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y Consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. “La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”²⁷

Según Chiavenato²⁸. *La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.*

Según Gibson. *La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.*

Según Baggini²⁹. *La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.*

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividad es y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

²⁷ James, A.F.Stoner R. Eduard Fremany y Daniel Gilbert, Administration, Sexta Edición. Pág 32.

²⁸ Idem

²⁹ Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona. Pág 16.



1.2.1. Importancia de objetivos y beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, 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 del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado³⁰; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios³¹: La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa,

³⁰ Guerrero Lozano, Bernardo. *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*. Edición. Abril-Junio de 1996. Pág. 288- 35.

³¹ Alfonso, M. Z. Y I. A. Delgado. *La formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial*, 2004.



retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases³²: Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

El trabajador con la evaluación, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa

³² Figuereo Lanfranco, Jose G. (2002) "*Evaluación de Desempeño*". Consultado en Web site: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030>.



lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.2.2 Métodos de Evaluación.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.



Según Mondy³³. *“Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto”*

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

³³ Wayne R, **Mondy**. M, Noe, Robert *“Administración de Recursos Humanos”*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana Pág. 321



La evaluación 360°, este método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados. “El seguimiento informático, este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado”³⁴. La evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado, como uno o varios de los que describiremos a continuación.

1.2.2.1 Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.

En el anexo1 se presenta un cuadro que se toma de Dessler, basada en James Buford, jr., Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, “*Link Job Descriptions to Performace Appraisals,*” en

³⁴ .- Raia A. *Administración por Objetivos*. Trillas México Arias, GT.F. Heredia, E.V. Administración de recursos humanos Ed. Trillas. México. 2000.



Personnel Journal³⁵ y que muestra una forma de evaluar para un puesto determinado (secretaría administrativa) en este caso, los cinco conjuntos principales de obligaciones de la plaza han sido tomadas de la descripción del dicho puesto y calificado por orden de prioridad.

Por consiguiente las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

1.2.2.2 Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados se ve un ejemplo de este método al final en el anexo 1 que muestra la forma de calificación alterna tomada de Dessler³⁶.

³⁵ .- Citado por Gary Dessler, James Buford, jr., Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, “*Link Job Descriptions to Performance Appraisals*,” en *Personnel Journal* (junio 1988) págs. 132-140.

³⁶ Muestra de una forma de evaluación del desempeño de método de calificaciones alternas, en que la posición del empleado en la lista es importante. Fuente: Gary Dessler, “*Administración de personal*”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall pág. 327



1.3.2.3 Método de la comparación por pares.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cual de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor. En el anexo 1 se encuentra un ejemplo de este método citado en Dessler por Richar Bolles.³⁷.

1.2.2.4 El método de la distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos³⁸. Ver ejemplo en el anexo1.

³⁷ Citado en Gary Dessler , Richard Bolles, “*The Quick Job Hunting Map*”. Ten Speed Berkeley CA, 1979, Pag. 5-6.

³⁸ .- Citado en Gary Dessler,. Este método e información está basado en Commerce Clearing House, “Merck’s New performace Appraisal/Merit Pay System is Base don bell- Shaped Distribution,” en Ideal and Trends 17 de mayo de 1989, págs.. 88-90.



1.2.2.5 Métodos de los incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinados en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno se observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos se registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres se investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos Aspectos positivos. Item: Item: a) Trabajo lento a) Trabaja rápidamente. b) Pierde tiempo durante la jornada b) Economiza tiempo en el



expediente del trabajo. c) No inicia su tarea prontamente d) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

En el anexo 1 se ve un ejemplo³⁹ de las obligaciones permanentes del subgerente de la planta era supervisar el logro y reducir el mínimo los costo de inventarios. El incidente crítico muestra que el subgerente de la planta permitió que los costos de almacenaje de los inventarios ascendieran 15% y ello ofrece un ejemplo concreto de un desempeño que mejora en el futuro.

1.2.2.6 Las formas narrativas

Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal. Tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Como anexo 1 se muestra un ejemplo de plan para el mejoramiento del desempeño laboral. Se requiere que el supervisor de la persona

- 1). Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación y
- 2). Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y donde tiene que mejorar. Veamos una exposición del resumen de la evaluación del desempeño que se concentra en cómo resolver los problemas⁴⁰.

³⁹ Citado Dessler , Joseph J. Famularo, Handbook and Personnel Forms, Records, and Reports, McGraw-Hill, Nueva York, 1982 Pag. 88-90

⁴⁰ Citado en Gary Dessler, Cuerpo editorial, de Commerce Clearing House, “ Performance Apraisal: What Three Companies Are Doing” Chicago 1985. Consultese tambien en Richard Girard, “Are Performance Appraisals Passe” en Personnel Journal, vol. 67 núm. 8 (agosto del 2008) págs.89-90 lo cual explica de cómo pueden apreciar las compañías el desempeño utilizado incidentes en vez de evaluaciones de desempeño formales.



1.2.2.7 Escalas de estimación ancladas

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa⁴¹. Como anexo 1 se muestra un ejemplo de escala de estimación.

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos⁴²:

1. Generar incidentes críticos. se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores que describan casos específicos (incidentes criticos)de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (por ejemplo, 5 o 10).
3. Reasignar lo incidentes. Otros grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor.

Por lo normal el incidente critico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por o general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.

⁴¹ Citado en Gary Dessler, Timothy Keaveny y Anthony mcgann, “A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales” en Journal of Applied Psychology, vol 60 (1975), pag. 695-703

⁴² Basado en Donald Schwad, Herbert Heneman, III y Thomas decotiis “Behaviorally Anchored Scales: A Review of the literature” Personnel Psychology , vol 28 (1975), págs. 549-562.



4. Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

5. Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupo) como anclas de la conducta para cada dimensión.

1.3 Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los Efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un [registro](#) cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador



califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según Strauss⁴³, “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins⁴⁴ “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación,

⁴³ Straus, George, Sayles Leonard, Personal Problemas Humanos de la Administración Edit. Prentice Hall 1981. Pag. 23

⁴⁴ Robbins S.P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall (1998). Pág. 34



en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado”.

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

1.4 Áreas de evaluación laboral

Las áreas generales de evaluación en [una empresa](#) de [servicios](#) que se sugieren son las siguientes: Satisfacción al cliente externo, labor de equipo, logros laborales, liderazgo y Crecimiento personal. Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función del evaluado, los objetivos del departamento o equipo de trabajo, el tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período. Como indicamos este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

1.4.1 Satisfacción al Cliente

Debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien.

Cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuáles son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a los clientes. Con base en ello se considerarán cuatro categorías de puestos que estarán siendo evaluados con pesos diferenciados en esta área, a saber, en la primera categoría los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente



permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica o escrita, sin embargo poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos.

En la segunda categoría los puestos que por su [naturaleza](#) no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno.

Al respecto existen dos tipos de clientes internos, a saber los directos que son aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación [Trabajo en Equipo](#)) y los indirectos que son aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje. La cuarta categoría se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos. En la última categoría son aquellos puestos que no poseen prácticamente relación con clientes internos y externos tales como digitadores nocturnos, guardas nocturnos, trabajadores alejados, etc.

1.4.2 Labor en Equipo

Ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que [muestra](#) para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los clientes internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. El equipo deberá fijarse para cada período de evaluación (bajo la [dirección](#) del líder formal o jefe) las [normas](#) de trabajo en equipo que han de regir su funcionamiento. Para cada una de estas normas se establecerá un puntaje específico dependiendo del peso que se le quiere brindar a una u otra de ellas. El puntaje podrá ser igual para todos o en su defecto se podrán



hacer variaciones para cada uno de los miembros dependiendo de las características que posean y que se deseen modificar o reafirmar. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada.

1.4.3 Logros laborales

Concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijen para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, [higiene y seguridad](#) ocupacional, etc., los cuales son importantes para la empresa. El ideal es que en cada área definan los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar la ejecutoria laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

1.4.4 Liderazgo

Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de si mismo. Los aspectos que sugerimos considerar son:

- 1.-[Planeación](#), en un líder realiza un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinentes, interna y externa con



el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro⁴⁵

2.-Delegación, esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos

3.-Girar instrucciones, En este caso, el líder recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa como pueda realizarla y pueda recibir los premios.⁴⁶

4.-Coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización⁴⁷.

5.-Obtener cooperación, es donde el líder debe buscar la Cooperación en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen planificadamente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.

⁴⁵ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. Mac Graw Hill, 1994, México. Pág. 12

⁴⁶ La experiencia del liderazgo. Tercera edición, editorial thomson. Autor Richard L. Daft.

⁴⁷ Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral– No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.



6.-Resolución de problemas, es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.

7.-Capacitación y enseñanza, el líder sabe que debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.

8.-Motivación, el líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición

9.-Mejoramiento continuo, el líder está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

10.-Manejo de stress, dentro del liderazgo, un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita. Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda



alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación, el manejo de las situaciones críticas y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

11.-Control y seguimiento los lideres, recuerde que no todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, el líder debe ser capaz de distinguir esas necesidades, pero todos bendecimos su presencia cuando es transparente y constructivo. Los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal curso de las actividades, sus desviaciones deben ser analizadas y perfeccionadas cuando lo ameriten, los éxitos aplaudidos y amplificados por doquier.

Para cada jefe en específico se considerarán desde uno hasta todos los aspectos anotados, pudiendo incluso ampliarse alguno de ellos. El puntaje o peso relativo de cada uno variara dependiendo del período sujeto a consideración y del aspecto o aspectos que se deseen mejorar. Se aclara que si alguno de los puntos no se desea considerar porque en esta área el jefe posee fortalezas evidentes, es necesario que no se considere la evaluación como un medio de detectar y resaltar debilidades, ignorando el puntaje que pudo darse por la fortaleza si se hubiera considerado dicho factor. Recuérdese que el objetivo es mejorar y no castigar.



1.4.5 Crecimiento de personal.

Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en la ejecutoria laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo quedará a juicio de este último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto anotado, si se considera o no el puntaje de esta área de la evaluación global. Al fijarse este aspecto para el próximo período deberá establecerse claramente en el manual personal del trabajador si se considera o no el puntaje y la forma en como se evaluará cada aspecto.

Aquí se pueden anotar aspectos tales como estudios individuales, [cursos](#) matriculados, relaciones interpersonales, superación de vicios, mejoramiento de debilidades personales, aprovechamiento de fortalezas, etc. Se recomienda no fijar más de tres objetivos y cuando mucho se pueden fijar cuatro.



CAPITULO 2

LA EMPRESA FAMA. ANTECEDENTES Y PROBLEMATICAS

El trabajo de esta tesis se refiere específicamente a la problemática de la empresa FAMA, en cuanto a las consecuencias que en su funcionamiento han tenido las deficiencias en el desempeño de algunas partes de sus trabajadores y en la necesidad de implantar un sistema de evaluación que permita identificar y corregir las razones de tales deficiencias.

2.1 Breve historia de la Empresa

Fundada en México en Enero de 1994, mediante la necesidad de dar mantenimiento a mobiliario de una tienda departamental. Con la perspectiva de crecimiento y expansión en la cartera de servicios de fabricación y mantenimiento FAMA surge con el firme propósito de satisfacer las necesidades de mantenimiento y de fabricación de los mismos, iniciando con la fabricación de tres productos, andamio abarrotero, carro cubierta abatible y plataforma sencilla.

Realizando una planeación estratégica adecuada se establecen los recursos necesarios de inversión en la maquinaria, terrenos y materiales, se determina el personal con el cual se podrán alcanzar los objetivos determinados. Resultando con gran éxito el enfoque de mayor calidad y mejoras funcionales en el mobiliario generando ahorro de materiales.

Hoy en día Fama cuenta con un departamento dedicado al mejoramiento de calidad constante en el mobiliario para la operación y exhibición de productos mediante el diseño AUTO-CAD, dando como resultado muebles con una gran resistencia y facilidad en su operación, esto sin olvidar la estética que exigen los espacios con los que convergen.



A lo largo de todos estos años FAMA ha estado entregada a la difícil tarea de ser una empresa competitiva, profesional y de expansión constante, ya que el trabajar con las más grandes empresas mexicanas y extranjeras de su ramo, la ha llevado a diversificar y profesionalizar al máximo su trabajo.

Durante 14 años ha adquirido una gran experiencia dando resultados óptimos a las principales cadenas de supermercados en México: Gigante, h.e.b., Wal-Mart de México etc. Así como a la empresa más importante en la elaboración y distribución de artículos para el hogar: procter & gamble, además de la empresa vinomex, productora de sotol hacienda y grupo Elektra, la cual es la empresa mas importante de muebles a nivel nacional.

Contamos con los materiales idóneos para crear productos de gran calidad, ya que su capacidad de producción está ligada a las exigencias de sus clientes. También cuenta con una red de distribución que abarca todos los puntos más importantes de la República Mexicana y el extranjero, siendo esto un factor que economiza el producto reduciendo el presupuesto de sus clientes obteniendo en el lugar en donde se solicite, un producto de calidad y funcionalidad.

2.2 Entorno de la empresa

FAMA (fabricación y mantenimiento) es una empresa del ramo metalmecánico cuyo principal giro es la fabricación de mobiliario y equipo para el movimiento de mercancía, su almacenamiento y exhibición, principalmente en las tiendas de autoservicio. Fama es hoy una de las principales empresas proveedora de carros, plataformas, andamios, exhibidores, racks y góndolas para la mercancía. Es una empresa que pertenece al grupo Maldona, que explicaremos más adelante en qué consiste.

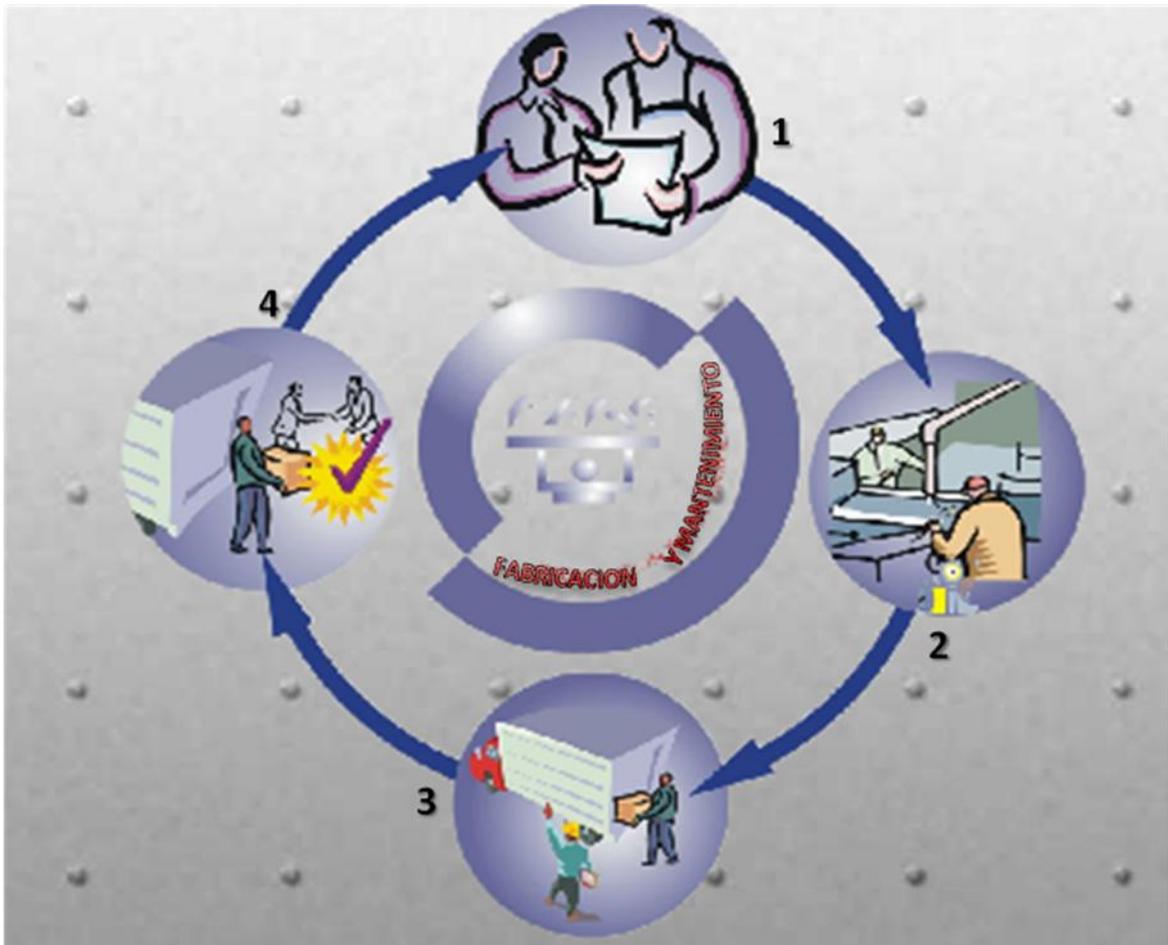


Figura-1⁴⁸ Flujo cíclico de las etapas de las actividades de la empresa FAMA.

1. Realizaciones de diseños en 2D y 3D de los equipos y muebles especificando las condiciones como lo requiere el cliente, ya sea dimensiones tipo de dobles tamaño, etc.
2. Fabricación de los equipos y muebles: Recepción y almacenamiento de materia prima.- Se reciben y almacenan las materias primas que se utilizan en producción, a saber. Transporte a corte y Corte o punzonado. El punzonado o corte es una operación mecánica

⁴⁸ Diagrama de secuencia de actividades elaborada por el área de administración de la empresa FAMA. Ing. Gonzalo Núñez. México – D.F (2008).



con la que se consigue separar una parte mecánica de otra y se obtiene la figura deseada. Esta operación se realiza mediante un punzón y una matriz de corte. Transporte a doblado y Doblado, después de la operación de punzonado y corte, el doblado es más sencillo. Esta operación se puede producir por medio de varios procesos. Soldadura, es un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos materiales, (generalmente metales o termoplásticos), usualmente logrado a través de la coalescencia (fusión). Inspección, antes de darle el acabado final al producto, se realiza una inspección para verificar que cumpla con las características requeridas. Acabado, en este punto se realizan las actividades que le darán el detalle al producto, éstas son el puntado, ribeteado, perfilado, engrapado y empaque, entre otras; estas actividades se realizan, o no, dependiendo de que el artículo a producir las necesite. Transporte al almacén de producto terminado y Almacenamiento, el producto terminado se almacena, quedando listo para su distribución.

3. Empaque y carga del equipo para su traslado de envío al cliente.

4. Entrega del equipo y entregas de facturación.

2.3 Ubicación de la empresa dentro del mercado

Cómo se encuentra la empresa dentro del mercado, conocer los competidores, cómo se realiza la distribución de su mercancía, y en qué nivel de venta se encuentra ante sus competidores

¿Quiénes fueron sus principales Clientes durante el año 2008?

Cuanto fue su rango de venta en el 2008 en comparación en otras empresas del mismo índole?

¿Con cuantas empresas compite para realizar proyectos en la organización o firma Wal-Mart y Waldo?



¿Cuántas cotizaciones o proyectos ganamos durante el año 2008 ante la firma Wal-Mart y Waldo?

¿Qué porcentaje de las ventas en el 2008 eran para Wal-Mart y Waldo?

Se puede mencionar que la investigación cuantitativa permite contestar las preguntas en una forma medible, para recoger datos 100% exactos, verdaderos y confiables sobre el grupo de población, es ineludible preguntarles a toda la población, esto sería caro, muy prorrogado y en algún caso sería imposible. Por ello se escogió un grupo más pequeño de esa población, para que represente a la población general, En este argumento sólo se tomaron dos clientes principales de la empresa FAMA.

El tipo de Entrevista que se realizó fue profundidad: En una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos sobre el tema a investigar. (Tipo extraoficial).

Evaluación de la ventaja y desventajas de realizar una entrevista de tipo extraoficial

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Profundizan mas sobre un tema que las sesiones de grupo • Hay un franco intercambio de información • No hay influencia social para estar de acuerdo con alguna respuesta • Dan un perspectiva general comprensible • Sirven para análisis de temas confidenciales • Comprender un comportamiento complicado • Para obtener información de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Es dificultoso encontrar un entrevistador hábil • La falta de estructura hace que los resultados sean muy variables • Datos difíciles de analizar e interpretar • Requiere la intervención de un experto.

Cuadro-1: De comparación de ventajas y desventajas de la entrevista.



Es necesario saber el marco general dentro del cual el mercado opera, lo que esto significa es entender los factores que afectan a la productividad económica del país.

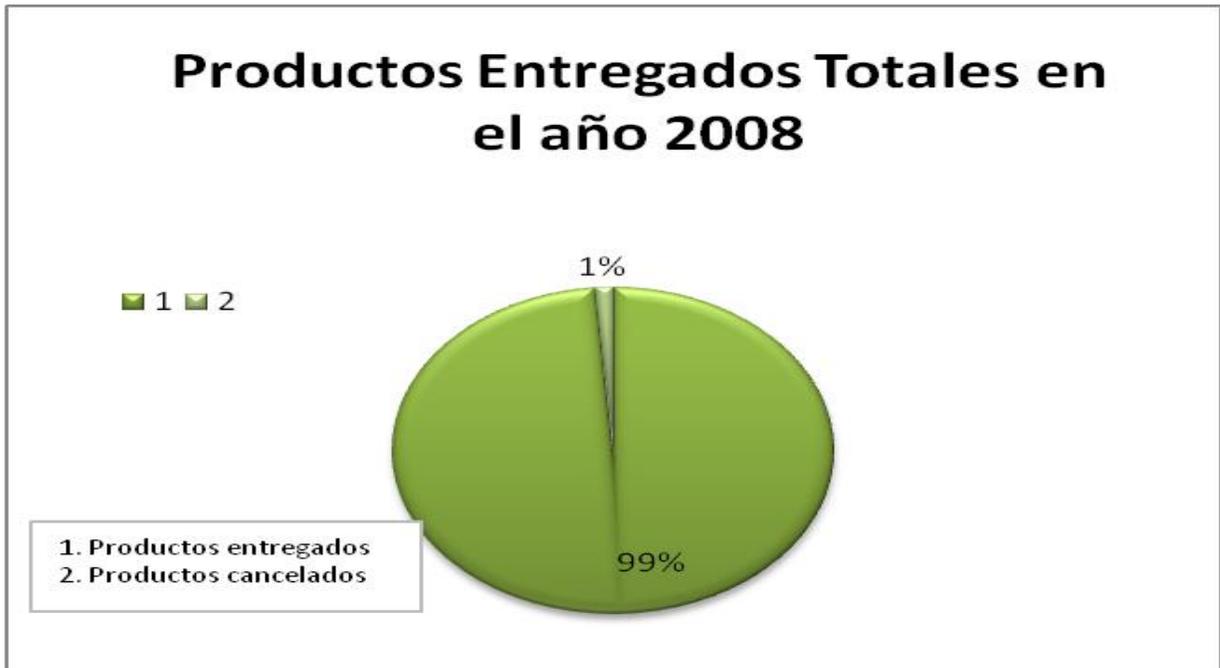
La población a estudiar está constituida por todas aquellas empresas que se dedican a la fabricación de muebles industriales de metal y acero inoxidable, que se ubiquen en el estado de México. Que estén registradas en el sistema de información empresarial en el gobierno del estado (SIEM).

Se toma en consideración los factores que afectan la productividad económica del país, es necesario considerar que el país está en trance de una crisis, puede ser que el año de estudio (2008) tener variaciones considerados que otros años. En lo que respecta el Estado de México se encuentra en el 3.er lugar de empresas registradas en el sistema empresarial. En lo que respecta al segmento del mercado se divide lo más posible que se pueda para que la muestra a analizar sea más pequeña, consta de. Rango Geográfico: Tamaño de la ciudad (estado de México) y Clientes (Wal-Mart y Waldots)⁴⁹.

2.3.1 La demanda

Para saber si la empresa tuvo los suficientes recursos para satisfacer o solventar la demanda de sus dos clientes primordiales en el 2008, se tomaron como análisis los pedidos de compra y remisiones.

⁴⁹ Es una compañía de origen estadounidense, la más grande [minorista](#) del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la [tienda de autoservicio](#) de bajo precio y alto volumen

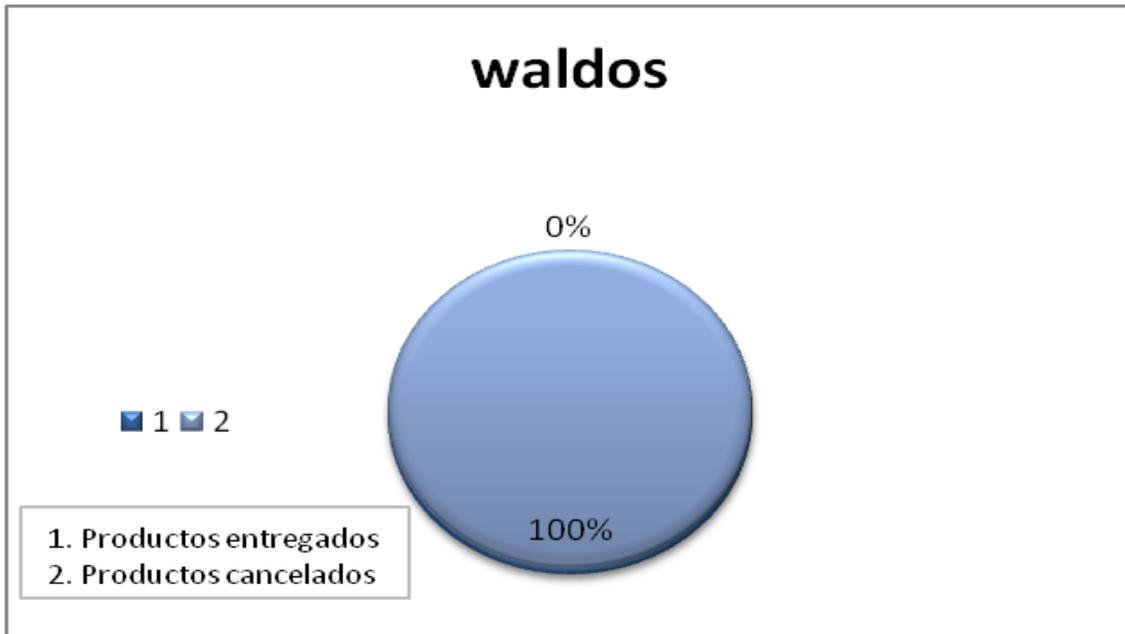


Grafica-1: En donde el uno por ciento (1%) representa los productos cancelados, que corresponde a la cantidad de 2786,5 productos y el noventa y nueve por ciento (99%) son productos entregados que corresponde a la cantidad de 25078,5 productos y facturados de un total de 27865 productos, durante un periodo de 12 meses del año 2008. Lo que corresponde que el porcentaje de cancelación de productos es sumamente aceptable para la empresa.



Grafica-2: Se realizó un análisis de la entrega productos a la empresa Wal-Mart como se mencionó antes, es un principal cliente para la empresa FAMA. En donde se representa gráficamente el dos por ciento (2%) son de productos cancelados que corresponde a la cantidad de 2036,6 productos y el noventa y ocho por ciento (98%) son productos entregados que corresponde a la cantidad de 18328,5 productos y facturados de un total de 20365 productos, durante un periodo de 12 meses en el año 2008.

En la cual el 1% de productos cancelado corresponde a pedidos rescindidos por el cliente. El otro uno por ciento corresponde al retraso de producción que no se entregaron a tiempo y en forma con respecto a los requerimientos del cliente.



Grafica -3: Se realizó un análisis de la entrega productos a la empresa Waldos como se mencionó antes, es un cliente principal para la empresa FAMA. En donde se representa gráficamente el cero por ciento (0%) son productos cancelados y 100% son productos entregados y facturados de un total de 7500 productos, durante un periodo de 12 meses en el año 2008. Por lo que corresponde a la entrega de este cliente ha sido satisfactoriamente, ha cumplido todos los requerimientos del cliente, su entrega corresponde a tiempo y formas de las normas establecido del mismo cliente.

En general la empresa FAMA ha cumplido satisfactoriamente con el porcentaje establecido por las normas del cliente, en lo que respecta al área de entrega de material y muebles industriales.



2.3.2 Identificación de la competencia

La principal competencia de FAMA es una empresa de la misma índole, (Llamada industria Grymsa) se escoge esta fábrica como muestra, por motivo que es constante competencia de cotizaciones en los mismos proyectos. Veremos las ventajas y desventajas.

Ventajas y desventajas de los productos de FAMA en comparación con los de la competencia. La ventaja del producto es que se ofrecen garantías de 30 días y una mayor calidad, y la desventaja que se tiene que el precio es mayor que la competencias. Beneficios que tienen los clientes de FAMA al comprarle a ella en vez de a la competencia. La seguridad que el producto que salgan defectuoso será reemplazada por uno nuevo o en su caso reemplazar partes dañadas.

Desarrollo o diseño de nuevos productos. Análisis de los beneficios que ofrecen mis competidores y que yo no estoy ofreciendo. Mejor precio de un 15% menos que el precio de lista de FAMA. Análisis de las estrategias que usan mis competidores para vender sus productos. No existe el tiempo de prórroga de entrega. El análisis de la competencia también busca identificar los beneficios y desventajas que los clientes encuentran en sus productos o empresa como vimos en los puntos anteriores. Como podemos concluir que la empresa FAMA, tiene factores que dan una buena competitividad, en su mercado.



2.3.3 Medición de la oferta

Luego de haber investigado en el SIEM (Sistema de Información Empresarial de México), se ha averiguado que existen 46 empresas fabricantes de productos de Metal INDUSTRIAL. Para conocer la capacidad de producción de cada empresa se han analizado los rangos de ventas anuales de cada una de ella. El objetivo es saber el rendimiento de la empresa ante las demás. Y en que rango se encuentra. Clasificación de los porcentajes respecto al rango de ventas en millones, donde la empresa se encuentra en 55,32% del total de las empresas manufactureras de metal.

EN MILLONES	NO. EMPRESAS	% EMPRESAS
Rango de ventas de 1 a 20	26	55,32%
Rango de ventas de 21 a mas	21	44,68%
Total	47	100%

En la Tabla-1 Se observa las 47 empresas con un rango monetarios de ventas de 1 a 21 millones de pesos mexicanos al año, analizadas de la página SIEM. Respecto al año 2008.



Estado de resultado de un balance general de un año

ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS	\$	13.165.781,00	
			\$ 13.165.781,00
DEVOLUCION DE VENTA	\$	40.000,00	
COSTO DE VENTAS			
MO SALARIOS	\$	689.682,84	
MATERIA PRIMA	\$	7.422.512,35	\$ 8.152.195,19
UTILIDAD BRUTA			\$ 5.013.585,81
GASTO DE OPERACIÓN	\$	56.000,00	
LUZ, AGUA Y TEL	\$	154.000,00	
SUELDOS	\$	952.419,19	
RENTA	\$	-	
DEPRESACION DE MOB. Y EQUI.	\$	167.000,00	\$ 1.329.419,19
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	119.453,00	
PAPELERIA	\$	17.000,00	
OBJETO DE LIMPIEZA	\$	5.067,00	
			\$ 22.067,00
OTROS GASTOS OTROS PRODUC.			
PERDIDA DE PRODUCTO	\$	14.098,00	
GASTOS VARIOS	\$	298.374,00	
EMBARQUES	\$	821.456,00	\$ 1.133.928,00
GASTOS DE OPERACIÓN			\$ 2.485.414,19
OTRAS INVERSION	\$	-	
			\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 2.528.171,62
ISR 30%	\$	758.451,49	
PTU 10%	\$	252.817,16	
IMSS	\$	245.224,00	
IETU	\$	90.487,00	\$ 1.346.979,65
UTILIDAD NETA DEL AÑO			\$ 1.181.191,97

Tabla-2 Ahora se analiza la rentabilidad que tuvo en el año 2008, para eso se realizo un Balance general y un estado de resultado para sacar el porcentaje de utilidad.



Tabla -2: Dentro del estado de resultado se tiene la cantidad de venta realizada en determinado periodo, así como su utilidad bruta antes de los gastos de operación y administración y retenciones de impuestos, para la obtención de la utilidad neta del año se le restan todos estos factores mencionados . Para este caso fue de \$ 1.181,19197 pesos mexicanos.

En conclusión la empresa tiene una rentabilidad del 8.97% que está arriba del promedio para considerarse en una empresa con buena rentabilidad.

La rentabilidad de un producto representa en pequeña escala saber si la empresa está cumpliendo con los objetivos para los cuales ha sido creada: generar utilidad para los accionistas y en el análisis se muestra que la rentabilidad es satisfactoria para el accionista.

2.4 Áreas de negocio existentes en la empresa

La principal unidad de negocio es la fabricación de mobiliario y equipo para las tiendas departamentales.

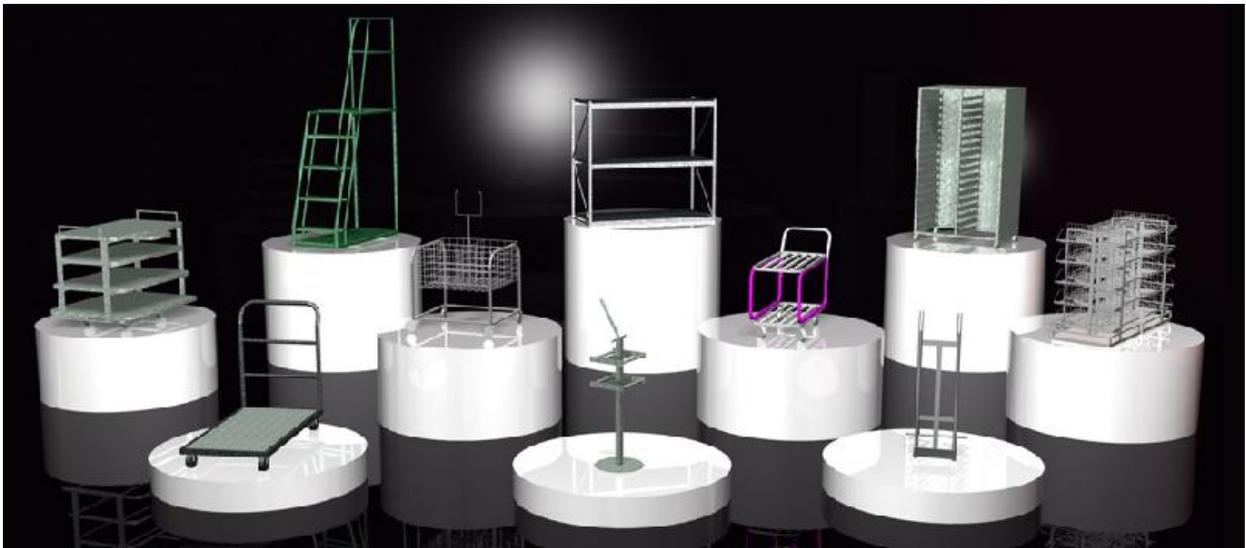


Figura-2 Catalogo de muebles que se fabrica en la empresa fama.



Con el crecimiento y expansión ha desarrollado otras unidades de negocio y servicios como: Soldadura, que es un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos materiales, (generalmente metales o termoplásticos), usualmente logrado a través de la coalescencia (fusión), en la cual las piezas son soldadas fundiendo ambas y agregando un material de relleno fundido (metal o plástico), el cual tiene un punto de fusión menor al de la pieza a soldar. Corte y doblado de lámina.

Corte y doblado de tubo y Corte y doblado de lámina. El punzonado o corte es una operación mecánica con la que se consigue separar una parte mecánica de otra y se obtiene la figura deseada. Después de la operación de punzonado y corte, el doblado es más sencillo. Esta operación se puede producir por medio de varios procesos, pero se describirá sólo el doblado por medio de troqueles.

La operación de doblados es muy importante en el troquelado ya que muchos productos, después de haber sido cortados, son sometidos a esta operación. Para doblar la chapa, es importante que ésta no sufra alargamientos ya que de lo contrario tendrá variaciones en el espesor. Punteado por resistencia, es un método de soldadura que es, útil en láminas metálicas, aplicable normalmente entre 0,5 y 3 mm de espesor, que se logra mediante el calentamiento de una pequeña zona al hacer circular una corriente eléctrica.

Pintura electrostática, dicha pintura es una pintura en polvo parecida al polvo talco que se aplica mediante un proceso de recubrimiento electrostático. En este proceso las partículas de polvo de la pintura se cargan eléctricamente mientras el producto a pintar está conectado a tierra, y como resultado se produce una atracción electrostática que permite al producto adherirle una película de polvo suficiente para recubrir toda su superficie de manera pareja y total. Diseño en 2 y 3 dimensiones.



Pero el diseño lo hace de manera conceptual basándose en la factibilidad de producirlo tanto como si vendiera su diseño, como en la factibilidad de fabricarlo por la empresa para la cual trabajar, los diseños se elaboran en la herramienta AutoCAD 2008 en 2D y 3D para diseñadores industriales” la cual está dirigido a profesionales de diseño de construcción, en particular a los ingenieros que desean realizar presentaciones de planos a escala con todas las propiedades y calidad de un plano profesional.

Mantenimiento, remodelación y montaje de equipo. En cuestión de mantenimiento, su propósito es prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.

La característica principal del mantenimiento es la de inspeccionar los equipos y detectar las fallas en su fase inicial, y corregirlas en el momento oportuno. Con un buen Mantenimiento, se obtiene experiencias en la determinación de causas de las fallas repetitivas o del tiempo de operación seguro de un equipo, así como a definir puntos débiles de instalaciones, máquinas, etc.

La remodelación significa modificar el modelo o estructura de algún equipo que se encuentre en funcionamiento en la planta de operación para que no haya ningún decaimiento o fallas en tiempo de operación.

Montaje de equipo, se refiere a la integración de los elementos del equipo, consiste ordenación y unión de una selección según los planos o idea.



El grupo Maldonado se constituye de la siguiente manera:

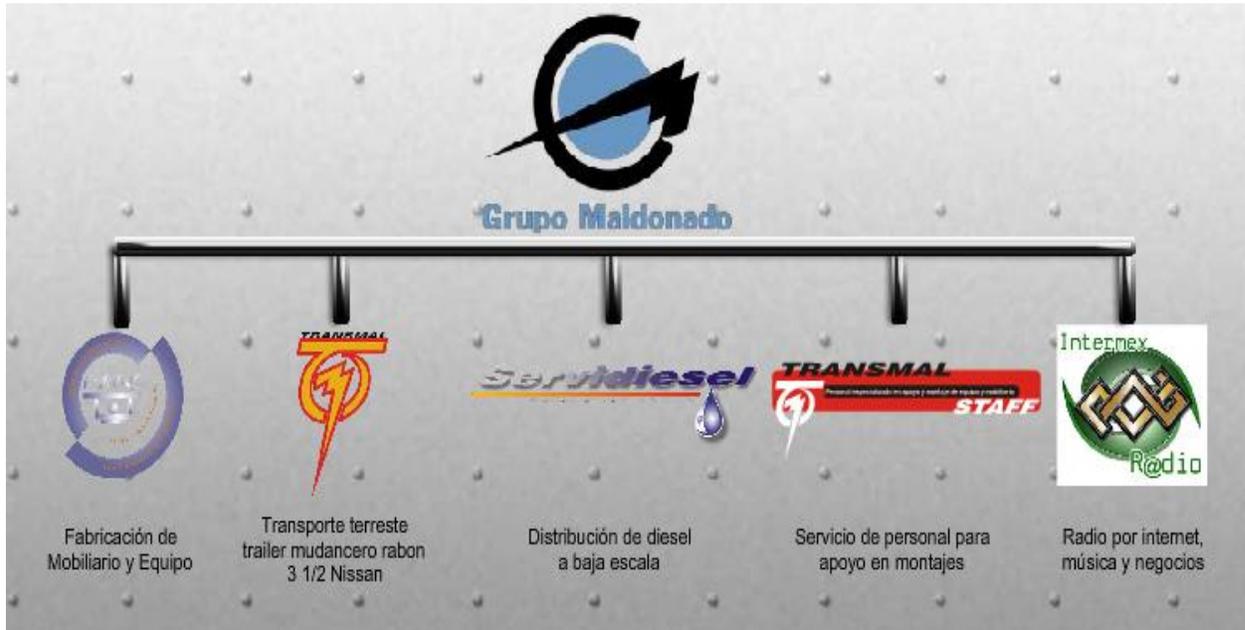
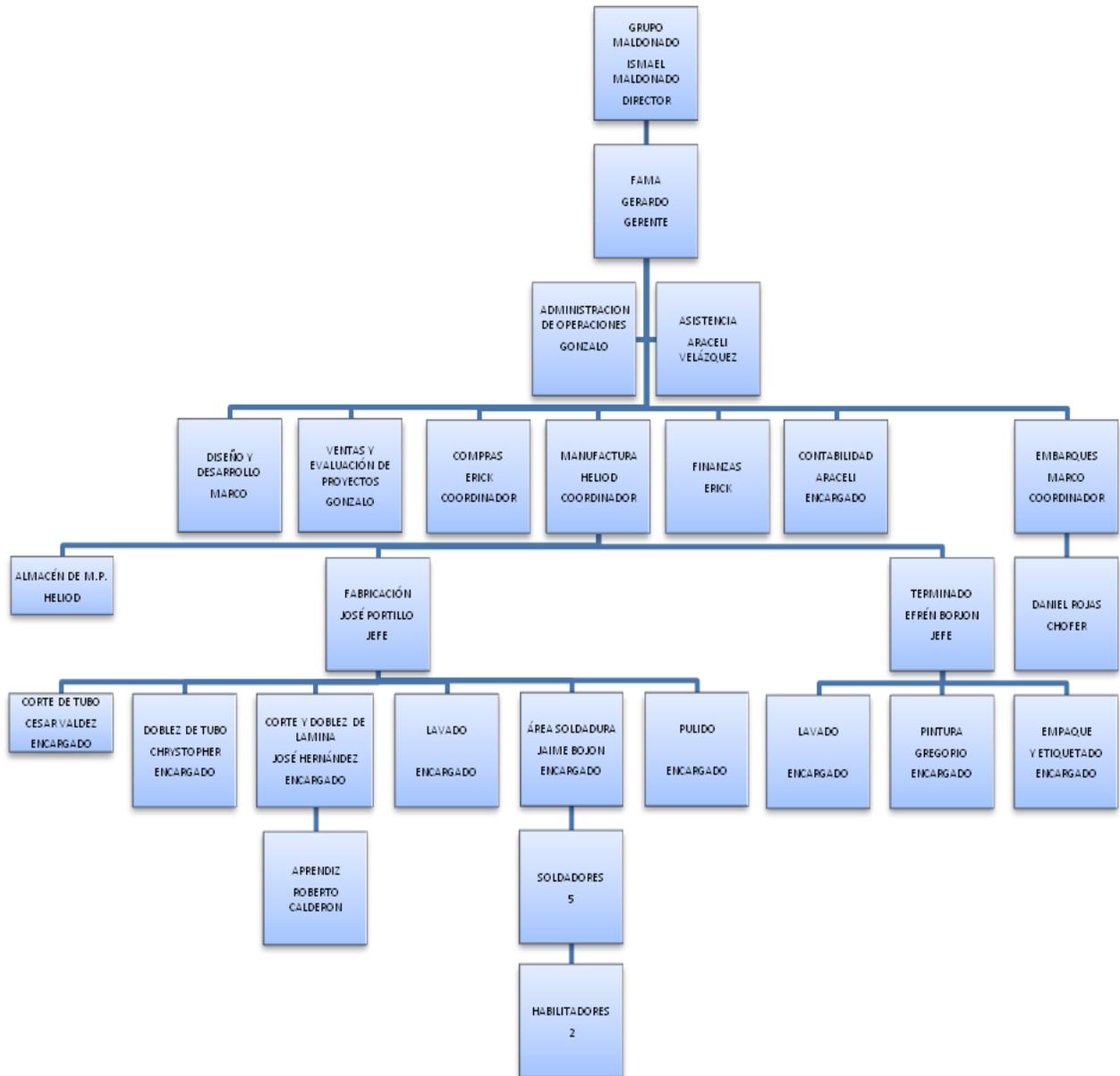


Figura- 3⁵⁰: El grupo Maldonado está integrado por las empresas (FAMA, TRANSMAL, SERVIDIESEL, TRANSMAL STAFF, INTERNEX RADIO) DONDE FAMA es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles industriales y equipos su afinidad es metalmecánica. La empresa TRANSMAL se dedica al servicio de transporte terrestre en toda la república mexicana. La empresa SERVIDIESEL da servicio de distribución de diesel por medio de pipas en todo el estado de México. La empresa TRANSMAL STAFF se dedica a los servicios de personal para el apoyo de montajes de diferentes índoles. La empresa INTERNEX RADIO se dedica a la trasmisión de comerciales de negocio de la misma afinidad del grupo Maldonado y música.

⁵⁰ Diagrama elaborado por el área de administración de la empresa FAMA. México – D.F (2008)



2.5 Estructura Jerárquica y departamental de la Organización.



Esquema-1⁵¹. Estructura jerárquica de la empresa Fama.

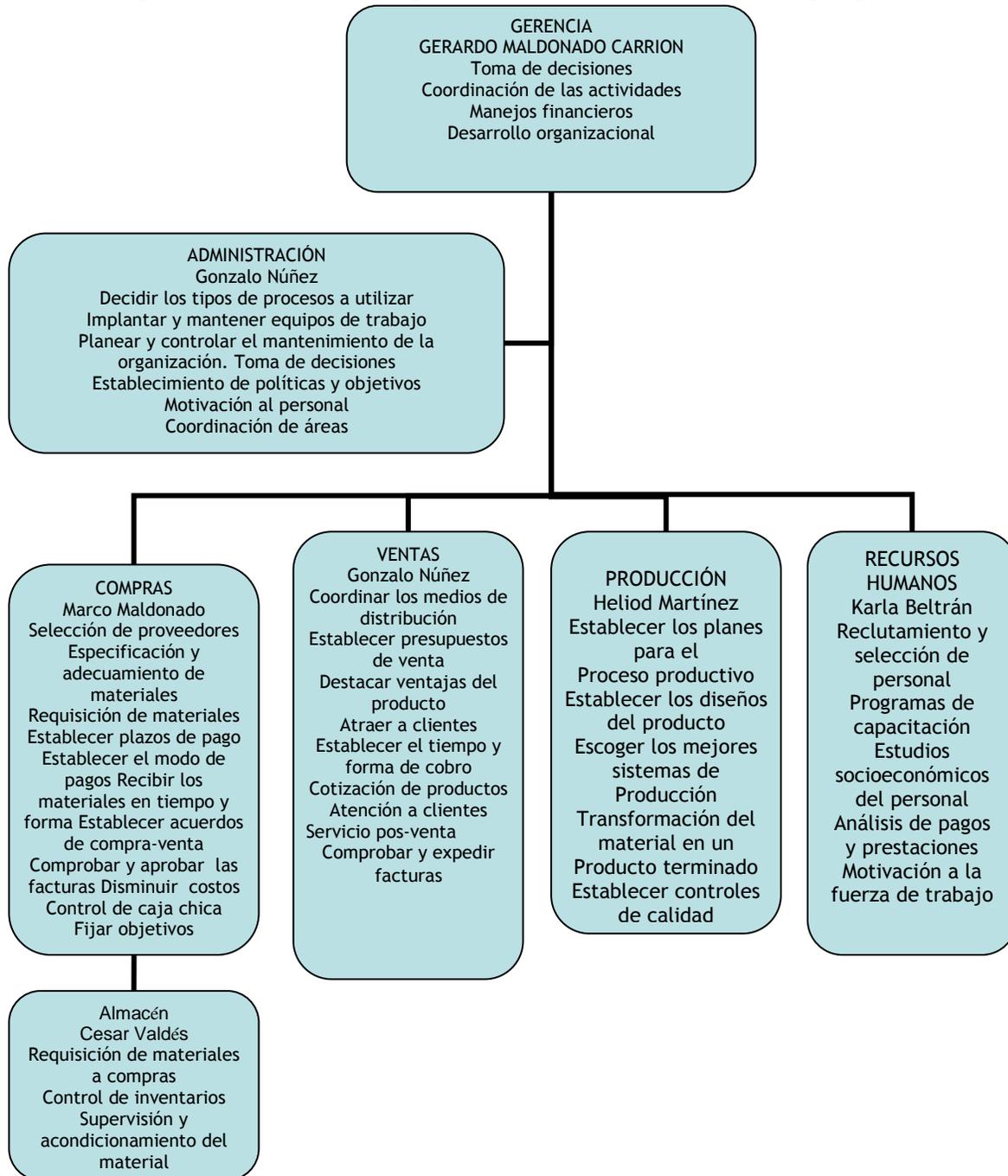
⁵¹ Estructura jerárquica elaborada por el área de administración de la empresa FAMA. Ing. Gonzalo Núñez. México – D.F (2008).



La estructura jerárquica de la empresa FAMA está conformada por un director general que corresponde al de la asociación de grupo Maldonado, seguido de un gerente de la empresa FAMA, después sigue el área de Administración de Operaciones, consecutivo sigue las áreas administrativas de (Diseño y Desarrollo, Ventas y Evaluaciones de Proyectos, Compras, Manufactura, Finanzas, Contabilidad y Empaques). Y el final viene el desglose de actividades para generar, muebles y equipos industriales.



2.6 Descripción de las actividades que desarrollan las diversas áreas Organigrama funcional.



Esquema-2⁵². Descripción de cada área existente en la empresa FAMA

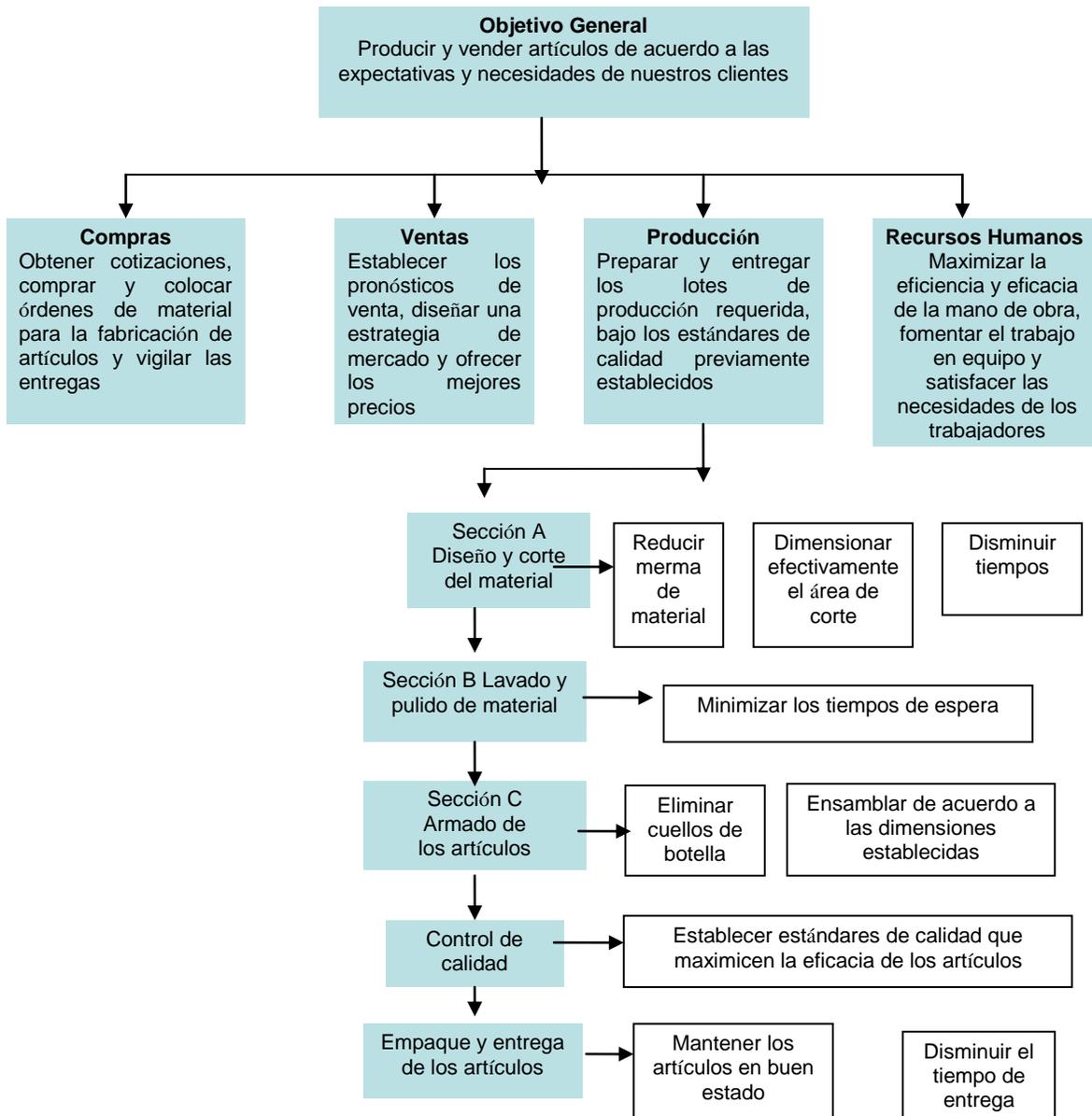
⁵² Diagrama de Descripción de las actividades que desarrollan las diversas áreas Organigrama funcional elaborada por el área de administración de la empresa FAMA. Ing. Gonzalo Núñez. México – D.F (2008).



El diagrama funcional está integrado en seis funciones básicas para el integró y mayor funcionamiento de la empresa. En la cual la gerencia es la parte principal para la toma de decisiones, coordinación y desarrollo organizacional. En el área Administrativa su principal tarea es decidir los tipos de procesos a utilizar e implementar en el equipo de trabajo. En el departamento de Compras se determina que tipo de proveedores le realizarán las compras así como también establecer métodos de pagos. En el departamento de Ventas una de las principales tareas es hacer las cotizaciones, destacar ventajas de los productos a vender, realizar servicios de pos-venta. En el departamento de producción es donde se realizan todas las actividades necesarias para la fabricación de los muebles industriales. En el almacenamiento se depositan toda la materia prima a utilizar para el proceso de fabricación así como también los productos terminados hasta su entrega. Y en el departamento Recursos Humanos se encarga de la selección de personal, así como las capacitaciones y a las motivaciones a la fuerza de trabajo.



2.7 Establecimiento de objetivos



Esquema-3⁵³: Dentro del esquema de establecimiento de objetivos se estable los propósitos principal de cada área que conforman a la empresa FAMA.

⁵³ Esquema de establecimiento de objetivos, elaborada por el área de administración de la empresa FAMA. Autor- Ing. Gonzalo Núñez. México – D.F (2008)



El objetivo general es generar artículos de acuerdo a las expectativas de los clientes. En el área de Compras es de establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios. En el área de ventas es principal propósito es de establecer los planes y estrategias bajo los cuales se buscará incrementar la eficiencia y la rentabilidad. En el área de producción es de establecer rendimiento de mano de obra así como tener una alta calidad en los productos. En el área de Recursos Humanos su objetivo primordial es seleccionar el personal según las necesidades del puesto y ver capacitaciones para el crecimiento del personal.



Problemática de la empresa

En esta sección mostraremos un breve análisis de los diferentes factores que afectan a la empresa FAMA, como 1. El aplazamiento en la producción, la cual provoca retrasos en la entrega del producto y está relacionado directamente con 2. Fabricaciones defectuosas. Además aparece 3. La adquisición de materia prima en forma deficiente y la falta de planeación presupuestal como dos aspectos a resolver.

2.8 Aplazamiento en producción

En este punto se analizan dos factores que influyen para que se efectúe el aplazamiento de producción retraso en la entrega de la materia prima, y fabricaciones defectuosas.

2.8.1 Retraso en la entrega del producto

La distribución de producto en la empresa presenta es una variación de -5 más 5 días en retraso de entrega según los análisis estadísticos realizados⁵⁴, a continuación presentamos una gráfica donde se representa la frecuencia de variación, la distribución presentada en un periodo de 12 meses.

⁵⁴ Manual De Análisis Estadísticos De Los Datos Juan Javier Sánchez Carrión (Alianza Editorial).



Tabla De Promedio Por Mes	
MESES/2008	MEDIA
Enero	6,00
Febrero	3,00
Marzo	4,00
Abril	3,00
Mayo	2,00
Junio	5,50
Julio	7,00
Agosto	2,93
Septiembre	5,00
Octubre	5,00
Noviembre	6,65
Diciembre	3,64
Sumatoria	53,72
Media	4,48

Tabla-3: Tabla de promedio por mes del año 2008, con sumatoria y una media global. Para el análisis de la entrega del producto.

Varianza poblacional⁵⁵ :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N} = 5.22$$

⁵⁵ La varianza representa la media aritmética de las desviaciones con respecto a la media que son elevadas al cuadrado. Si atendemos a la colección completa de datos (la población en su totalidad) obtenemos la varianza poblacional.

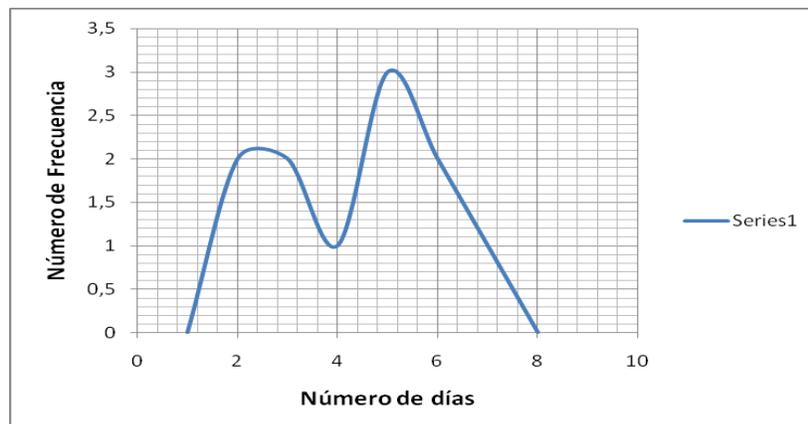


Tabla de Frecuencia	
x-	f
Numero de días	Frecuencia
1	0
2	2
3	2
4	1
5	3
6	2
7	1
8	0

Tabla-4: Tabla de frecuencia relativa con respecto a los promedios de los doce meses de en promedio de año 2008.

$$\mu_{\bar{x}} = \sum_i^N \frac{f(\bar{X})}{N} = 4.9$$

Se calcula la media poblacional de medias, la varianza de la medias y desviación estándar de las medias ó error estándar de las medias.





Grafica⁵⁶-4 .Se representa la variación de frecuencias en días en la entrega de los productos a clientes, donde la frecuencia es de 4.9 número de días, tomada de un periodo de 12 meses, con una media de 5 días.

2.8.2 Fabricación defectuosa

Para la fabricación defectuosa obtuvimos como resultado una tabla de porcentajes, de los productos fabricados defectuosa que se tuvo durante un periodo de 12 meses.

Secuencia	Fechas	No De Piezas Con Defecto	Total De Piezas Fabricadas Del Mismo Tipo	Porcentaje Parcial
1	01/05/2008	150	1152	13%
2	01/06/2008	200	3760	5%
3	01/11/2008	3	533	1%
4	01/11/2008	20	552	4%
5	01/09/2008	320	7680	4%
4	01/07/2008	42	312	13%
	Total	735	26689	3%

Tabla-5: Tabla de muestra de secuencias relativa de piezas con defectos encontradas en un periodo determinado.

Tabla de Productos defectuosos.

Se muestra un porcentaje de 3% de productos defectuosos de un total de 26689 productos fabricados, dentro de su cartera de clientes es considerado satisfactoriamente.

⁵⁶ La distribución de frecuencias es la representación estructurada, en forma de tabla, de toda la información que se ha recogido sobre la variable que se estudia. Toda variable o atributo tiene asociada una distribución de frecuencias, que implica una correspondencia biunívoca entre dos conjuntos.



2.9 Deficiencia en adquisición de la materia prima

La adquisición de la materia prima que la empresa presenta es una variación de -2 más 2 días en retraso de entrega según los análisis estadísticos realizados, a continuación presentamos una gráfica donde se representa la frecuencia de variación, las compras presentadas en un periodo de 12 meses. Factor clave en la cual repercute en el atraso en la producción.

Tabla De Promedio Por Mes	
Año/2008	Media
Meses	
Enero	No aplica
Febrero	No aplica
Marzo	4
Abril	3
Mayo	1,83832
Junio	1,93701
Julio	1,86517
Agosto	2,21622
Septiembre	2,20548
Octubre	2,29126
Noviembre	2,74667
Diciembre	3,04878
SUMATORIA	25,1489
Mediana X	2,51489
N=	10
RANGO	2,16168

Tabla-6: Tabla de promedio por mes del año 2008, con sumatoria y una media global. No aplicada para los meses de Enero y Febrero del mismo año. Para el análisis de la deficiencia en adquisiciones de la materia prima.



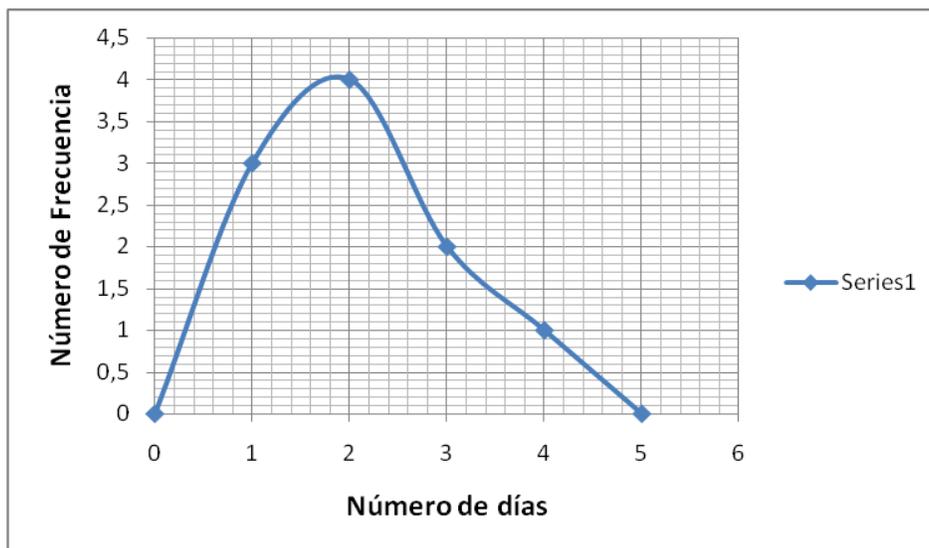
Varianza poblacional :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N} = 2$$

Tabla De Frecuencia Relativa De Deficiencia En Adquisición De La Materia Prima	
x-	f
Numero de días	Frecuencia
0	0
1	3
2	4
3	2
4	1
5	0

Tabla-7: Tabla de frecuencia relativa con respecto a los promedios de los meses de en promedio de año 2008.

$$\mu_x = \sum_i \frac{f(\bar{X})}{N} = 2.2$$





Grafica-5: De variación de frecuencias en días en la adquisición de la materia prima en la empresa Manufacturera FAMA. Donde la frecuencia relativa presenta de 2.2 ~ 2 días de un periodo de 12 meses con una desviación.

2.10 Falta de planeación de presupuestos a corto y mediano plazos

Los pagos a corto y mediano plazo en la empresa presentan una variación -3 mas 3 días en retraso para liquidación de deudas según el análisis estadístico realizado en un periodo de 12 meses a continuación lo representamos en una grafica.

Tabla De Promedio Por Mes	
Año/2008	media
Meses	Xi
Enero	5,282
Febrero	3,880
Marzo	3,176
Abril	3,206
Mayo	3,924
Junio	3,152
Julio	3,212
Agosto	2,189
Septiembre	2,631
Octubre	2,264
Noviembre	3,000
Diciembre	3,221
SUMATORIA	39,137
Mediana X	3,261
N=	12
RANGO	3,092

Tabla-8: Tabla de promedio por mes del año 2008, con sumatoria y una media global, para análisis de los pagos a corto y mediano plazos.



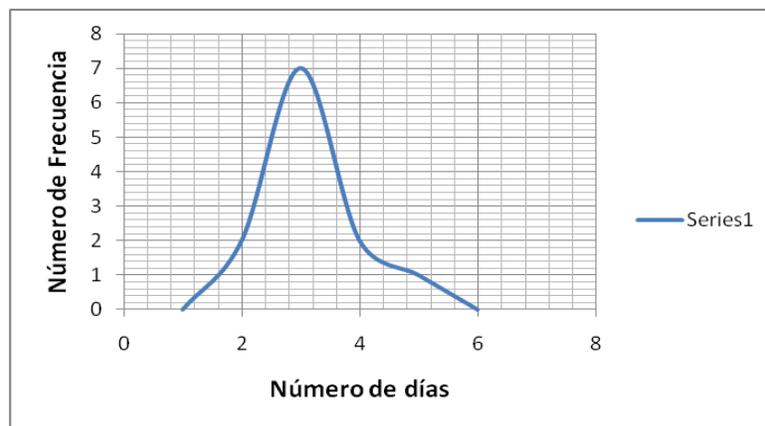
Varianza poblacional :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N} = 2.99$$

Tabla De Frecuencia Relativa	
Número de días (x-)	Frecuencia (f)
1	0
2	2
3	7
4	2
5	1
6	0

Tabla-9: Tabla de frecuencia relativa con respecto a los promedios de los meses de en promedio de año 2008.

$$\mu_x = \sum_i \frac{f(\bar{X})}{N} = 3.17$$



Grafica-6: De variación de frecuencias en días en la adquisición de pagos a corto y mediano plazo. Donde la frecuencia relativa que presenta es de 3.17~ 3 días de un periodo de 12 meses.



CAPITULO 3

SISTEMA PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Una vez detectadas las deficiencias del funcionamiento de la empresa y considerando que uno de los elementos que pueden contribuir a su corrección es el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño laboral, se procedió a proponer un esquema de evaluación basado en una combinación de técnicas.

El método a utilizar es una mezcla de técnicas, basadas principalmente en uno de los métodos establecidos en la bibliografía de Gary Dessler⁵⁷ se modifico y se integraron tablas de definiciones de rangos. Observemos que es un método factible y fácil de aplicar a la empresa FAMA. Debido a los resultados de los análisis estadísticos, el principal atraso es en el área de administración.

En cuanto al sistema de calificación se estableció también dependiendo de los resultados obtenidos en las encuestas y estadísticas en diferentes áreas administrativas. Una de las principales características que me llevo a establecer este método, es que el ambiente de trabajo es muy competitivo, y tienen poca actitud de trabajar en equipo.

3.1 Esquemas de evaluación

El ejemplo:

⁵⁷ Gary Dessler pag. 334 una mezcla de métodos para el sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas.



PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS			
<p>Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que “no es aplicable” (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del trabajador. Nombre a evaluar:</p>			
HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona ocupa el puesto:	(MARQUE) Código	Código de calificaciones	Definición
- Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.		1	Excede ampliamente los requisitos
- Diseño planes realistas a corto y largo plazo.		4	Por lo general, cumple con los requisitos.
- Formuló calendarios factibles.		3	Cumple cabalmente con los requisitos.
- Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		2	Por lo general, supera los requisitos
		5	No cumple con los requisitos
Comentarios:			
HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:	(MARQUE) Código	Código de calificaciones	Definición
- Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		3	Cumple cabalmente con los requisitos.
		2	Por lo general, supera los requisitos
- Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		5	No cumple con los requisitos
		1	Excede ampliamente los requisitos
- Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		4	Por lo general, supera los requisitos
Comentarios:			



HABILIDADES PARA CONTROLAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto.	(MARQUE) Código	Código de calificaciones	Definición
- Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.		5	No cumple con los requisitos
		4	Por lo general, supera los requisitos
- Identifico desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.		3	Cumple cabalmente con los requisitos.
- Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.		2	Por lo general, supera los requisitos
		1	Excede ampliamente los requisitos
Comentarios:			
Evaluado por:			

Tabla-10. Página de una forma típica para la evaluación de administradores.

Se puede hacer notar que este tipo de evaluaciones es muy cuantificable y que permite hacer gráficas de resultados, y cumple con las normas de desempeño; tiene una escala gráfica que no es demasiado abierta en la interpretación y no crea deducciones erróneas. Es necesario establecer un rango de puntajes correspondiente para este tipo de evaluación para generar resultados confiables y fidedignos. Esta evaluación consta de tres áreas básicas, que son de suma importancia para este tipo de empresa, que son las habilidades para planificar, organizar y controlar. Para sección de habilidades de planificar se toma como principal base que el empleado debe de planear sus actividades y evitar posible problemas, en cuanto el a la sección de organizar unos de los puntos principales que se toma en cuenta que tanto de aprovechamiento tiene el empleado para optimizar los recursos y las actividades del personal para alcanzar la meta establecida ya sea de corta o



mediano plazo. Y por último la sección control, esta se integro porque es importante saber que si estableció procedimientos adecuados para informado del avance alcanzado por sus subordinados.

Es importante definir cada oración a calificar dependiendo de cada habilidad a evaluar, se toma en cuenta la cultura laboral y las actividades de la empresa.

En cuanto al código de evaluación, se estableció de una forma variada, tomando precaución que el evaluador no se confunda, pero que no sea repetitivo en cuanto a la definición de dicha calificación.

Una vez hecha las valoraciones se definió, un cuadro de parámetros donde se encuentra ubicado el empleado según el rango obtenido, que va de una escala de 1 al 100.

Dependiendo de la categoría, se definen los términos y posteriormente se le da el resultado.

En este tipo de evaluación se considero dejar una sección para que el evaluador pueda hacer sus comentarios por cada habilidad, que es de suma importancia para la retroalimentación.

Y trabajar en esos puntos a mejorar o a felicitar.



3.1.1 Tabla de parámetros de calificación

Categoría	Rango de puntajes	Aplique una calificación en este rango cuando...
Lo supera (90 - 100 puntos)	(1)* 91 – 100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. ▪ La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado.
Lo Cumple (60 - 89 puntos)	(2) 76 – 90	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). ▪ La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.
	(3) 60 – 75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). ▪ La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado es aceptable.
No Cumple (1 - 59 puntos)	(4) 31 – 59	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). ▪ La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.
	(5) 1 – 30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenció en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales. ▪ La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.

Tabla- 11. Parámetros para la calificación.* Núm. Código de Calificación

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
▪ Lo supera	▪ Entre 90 y 100 puntos
▪ Lo cumple	▪ Entre 60 y 89 puntos
▪ No cumple	▪ Entre 1 y 59 puntos

Tabla-12. Categorías Cualitativas y su Correspondencia con escala Cuantitativa.



En las tablas de resultados como ya se menciono antes, se elaboro de acuerdo a las características obtenidas en las encuestas y estadísticas realizadas en diversos areas y aspectos de la empresa FAMA.

La tabla de parámetros para calificar esta conformada en tres secciones, no cumple, lo cumple y lo supera, en la sección no Cumple esta fraccionada en dos rangos del 1 al 30 y del 31 al 59 que le establecimos como definición que las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente. En cuento la sección de lo cumple se encuentra integrada por dos rangos del 60 al 75 y del 76 al 90, tiene como definición Todas o casi todas y algunas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). Y la última categoría, lo supera tiene un rango de 91 al 100 que se define como, todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. La aplicación de la evaluación y la tabla de referencia se pueden concluir con los resultados de la tabla de categorías cualitativas. En base a estos resultados, el área de Recursos Humanos tomara los puntos a mejorar con sus administradores.



3.1.2 Tabla de integración de virtudes y defectos

PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS		
<p>Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que “no es aplicable” (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del trabajador.</p>		
Tabla A		
5 No cumple con los requisitos	Nombre a evaluar:	
4 Por lo general, supera los requisitos		
3 Cumple cabalmente con los requisitos.		
2 Por lo general, supera los requisitos		
1 Excede ampliamente los requisitos		
	Evaluado por:	
HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona ocupa el puesto:	Código de Calificación (1-5) Ver Tabla A	PUNTAJE (1-100) Ver Tabla B
- Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.		
- Diseño planes realistas a corto y largo plazo.		
- Formuló calendarios factibles.		
- Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		
Comentarios:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (Ver tabla de rangos)
- Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		
- Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		
- Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		
Comentarios:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
HABILIDADES PARA CONTROLAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto.	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (Ver tabla de rangos)
- Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.		
- Identifico desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.		
- Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.		
Comentarios:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Promedio General:		



Tabla-13. Integración de datos para la evaluación de administradores,

Nota: la tabla 02 es asignada como “tabla B” para el evaluador con el propósito de hacer más práctico en el momento de asignar el valor del código de la calificación.

La Elaboración de esta tabla es con el fin que la evaluación sea más práctica y manejable para el evaluador, donde se integra la tabla de especificaciones de los códigos de calificaciones, así como también una sección para establecer los rangos donde se encuentra el código establecido para cada oración a estimar en base a las actitudes del empleado.

Entro de esta tabla de integración, la ventajas de otras técnicas de evaluación es que se puede hacer análisis por habilidades, así poder identificar específicamente en que área está fallando o tiene punto de mejora el trabajador. Así como también un análisis global. Sin descartar la sección de comentarios del evaluador para hacer una retroalimentación, cuando se tenga la entrevista con el empleado después de haber realizado y calificado la evaluación.



3.1.3 Metodología de calificación aplicada.

Para consignar los puntajes asignados en la primera valoración, ubíquese en la columna “Segunda Columna **valoración. Código**”, la cual se subdivide en tres pasos (**Puntaje (Σ)**, **Prom.**, **Pond. General**). Califique cada una de las diez (10) factores administrativos definidas en el proceso, utilizando el número de código que corresponde a la escala de uno (1) a cien (100). Recuerde que esta escala numérica se corresponde con tres categorías cualitativas (Lo supera, Cumple y No lo cumple). Registre estos datos en las casillas “**Código**”.

Realiza la sumatoria de cada sección. Regístrelo en la casilla “Sumatoria (Σ)”.

Calcule el promedio de los puntajes asignados a los factores administrativo de cada área y regístrelo en las casillas “**Prom.**”, utilizando la siguiente fórmula:

$$Prom_{AG} = \left(\frac{\sum CF}{nCF} \right)$$

Donde **Prom_{AG}** es el promedio del área de gestión, **Σ_{CF}** es la sumatoria de los puntajes asignados a los elementos administrativos de cada área y **nCF** es el número de área de Administrativa (Lo constituyen 3)⁵⁸.

⁵⁸ Método de Probabilidad y estadística aplicada.



Elabore promedio General De las secciones Administrativas usando el Prom. Calcule el promedio de las todos los y regístrelo en la casilla “**Prom.General**” . Utilice la siguiente fórmula:

$$Prom_{cc} = \left(\frac{\sum_{cc}}{3} \right)$$

Donde **Prom_{cc}** es el promedio de los elementos y \sum_{cc} es la sumatoria de los puntajes asignados a la secciones. Como punto final determine la Categoría del empleado.

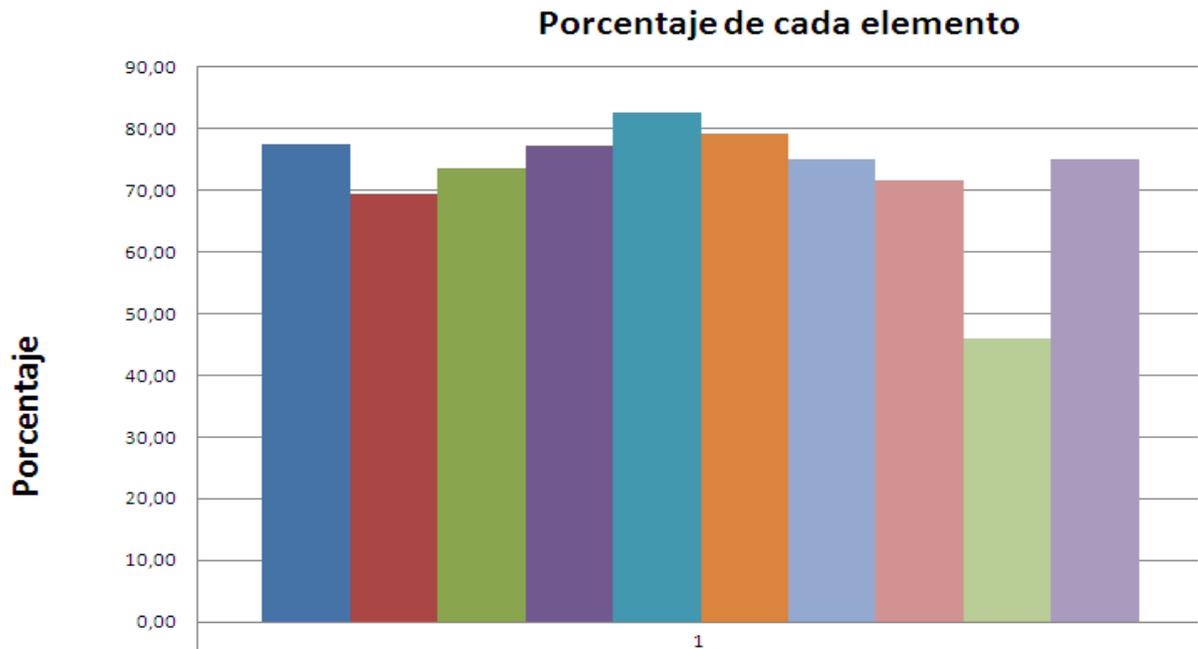
Se establece la metodología de calificación a consideración de la cantidad de habilidades ha evaluar, y sobre todo por las actividades que se realizan en la empresa.

3.2 Análisis de los resultados

En la aplicación de la evaluación de desempeño laboral para la empresa manufacturera, se produjo de forma vertical, donde cada persona fue evaluada por su jefe inmediato y este a su vez, es evaluado por un nivel superior. En el análisis el promedio general que se obtuvo por cada sección habilidad Administrativa de la evaluación y los resultados de forma individual, se quedan como base de información para la empresa, para que efectúe, la entrevista y realice una retroalimentación con cada empleado respecto a su valoración de la evaluación. Se toman los siguientes resultados para su análisis de cada sección de habilidad y cada uno de sus elementos. Se obtuvieron los resultados siguientes.



Promedio por cada elemento calificado (Interrogantes)



Grafica-7: Grafica de resultado donde se muestra el promedio de los elementos del análisis de evaluación del desempeño del empleado.

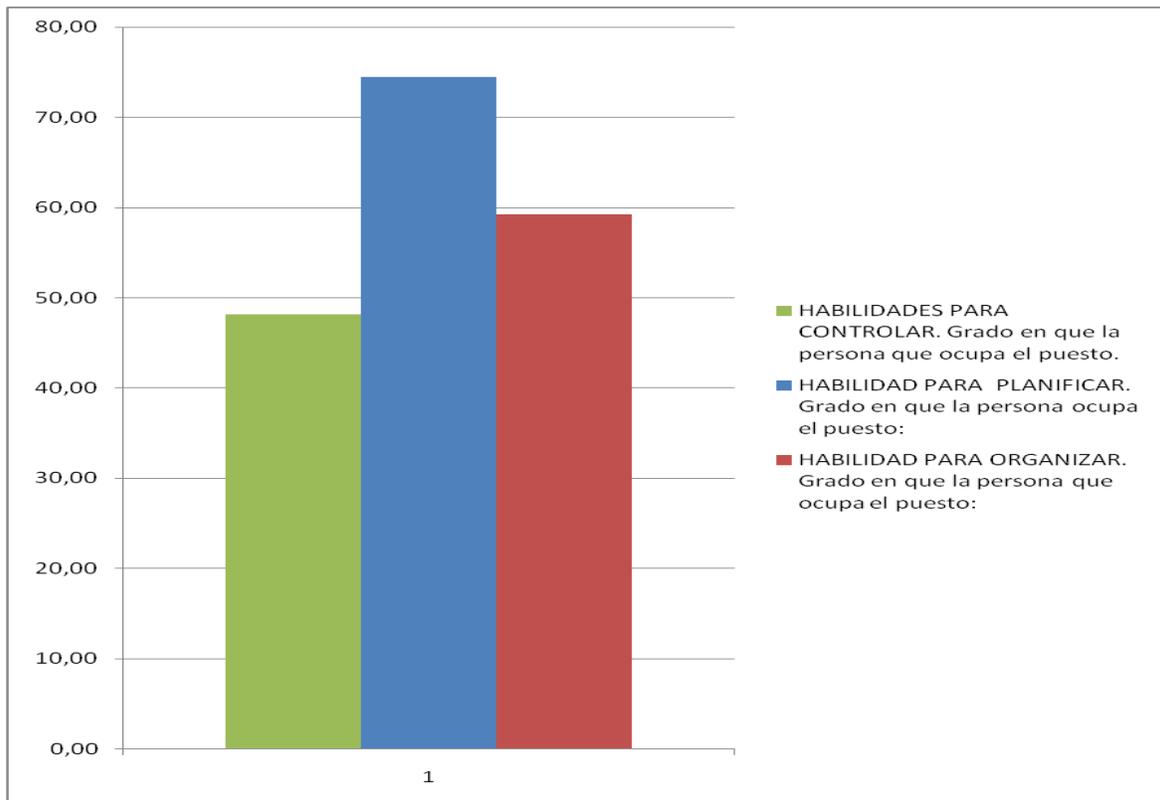
	Elementos	
	Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.	77,50%
	Diseño planes realistas a corto y largo plazo.	69,50%
	Formuló calendarios factibles.	73,50%
	Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	77,25%
	Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.	82,75%
	Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.	79,25%
	Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.	75%
	Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.	71,75%
	Identifico desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.	46%
	Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.	75%



Cuadro-2. Resultado de por cada elemento aplicado. Se muestra el promedio general obtenido por los trabajadores de la empresa FAMA.

Se nota que el elemento más bajo fue, si el empleado lo Identificaron con desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo que no lo cumple con 46%. Y el más alto notamos el aprovechamiento óptico del personal y de los recurso con 82.75% que fue aceptable.

Ahora analizamos el resultado por Habilidades.



Grafica- 8: En la grafica se muestra que en la sección Habilidad para controlar se obtuvo un 48.19% de una escala de 1-100%. En la Habilidad para organizar se obtuvo un 59.25% y en la elemento de Habilidad para planificar se alcanzó un 74.44%. Con esto podemos concluir que: **HABILIDAD PARA PLANIFICAR** Lo cumplen.



Esto nos demuestra que en algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la Eficiencia y competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).

La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado es aceptable pero en un nivel bajo de esta categoría lo cual muestra que hay que hacer un plan de mejora.

En lo que respecta a la:

HABILIDAD PARA ORGANIZAR No lo cumplen

HABILIDADES PARA CONTROLAR No lo cumplen

En estas secciones las dos áreas de habilidad las actuaciones intencionales asociadas a la eficiencia y competencia se evidencian con poca frecuencia y se manifiestan en pocas situaciones (no existe consistencia continua en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente. El resultado es insatisfactorio para el desarrollo de la empresa, es indispensable realizar planes de mejora continua individual y grupalmente para fortalecer esas áreas.



3.3 Evaluación del sistema propuesto

Para el establecimiento del tipo de evaluación propuesta en la corporación FAMA se tomaron en cuenta tres pasos muy importantes: Definir el trabajo de cada departamento, comparar el desempeño real con lo establecido en las áreas (compra, finanzas, producción, calidad y entrega) con métodos estadísticos⁵⁹ y un estudio de la cultura organizacional existente basada en el estudio de Human-Synergistics Verax Ltd⁶⁰, hay que acentuar, que los mejores sistemas para evaluar el desempeño son aquellos en los que el supervisor o el administrador hacen un esfuerzo permanente por entrenar y vigilar a los empleados, en lugar de dejar la evaluación para última hora.

El esquema a utilizar es la combinación de varias técnicas de evaluación⁶¹, escala gráfica de estimaciones, a la cual se han incluido frases descriptivas para definir las características que se medirán. No obstante hay en existencia una sección para comentarios de abajo de cada elemento. Esto permite al calificador registrar diversos sucesos críticos. El aspecto cuantificable de las estimaciones permite hacer una comparación de los empleados y por consiguiente, es útil para tomar decisiones acerca de salarios, transferencias e incluso ascensos.

⁵⁹.- Estadísticas aplicadas para la administración, cálculo de varianza y desviaciones estándar para ver el rango de diferencias de diferencias establecidos, en la corporación y los clientes

⁶⁰ Encuesta que utiliza una lista de enunciados descriptivos de algunos de los comportamientos y estilos personales que podrían esperarse en los miembros de la organización.

⁶¹ Gary Dessler pag. 334 una mezcla de métodos para el sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas.



En una parte la sección de notas del evaluador proporciona información concreta del desempeño e incidente crítico del trabajador, ya sea bueno o malo⁶². Se hace mención que se reestructura el formato de evaluación a fin de que el supervisor de la planta se le hiciera la forma de calificar más rápidamente y entendible.

Método que se aplica a la empresa Fama, en donde se hizo un aviso a los trabajadores de la empresa que se le iba a efectuar una evaluación de desempeño laboral. El método utilizado es con el diseño de que se efectuó la subjetividad y que cumpla la normatividad correspondiente al sistema de evaluación, el hecho de que sea lícito no siempre quiere decir que sea ético, aun que cuando la ética debe ser la el cimiento de la evaluación del desempeño. Veamos a continuación el esquema que se aplicó.

3.4 Propuesta de solución

El esclarecimiento de las causas que se generan de las situaciones desencadenantes, esto expresa la falta de destreza o conocimientos de los trabajadores en la empresa FAMA. Así como también se puede interpretar la falta de motivación en los implicados, que, incluso en un entorno problemático, son el resultado de la interacción con diferentes fuentes como son el contexto donde se desenvuelve el proceso. Esto da oportunidad de efectuar técnicas para estimular sentidos positivos del empleado. En la cual se propone establecer: Como primer punto. Hacer una entrevista, estudiando el fenómeno o la situación determinada en su contexto concreto y abordando el mundo personal de los sujetos, es decir, cómo interpretan las situaciones, el significado que tiene para ellos el propio fenómeno. Obteniendo los resultados pasamos a la fase dos, Propuesta de las fases del proceso de

⁶² Consúltese Martin Levy, “almost-Perfect Performance Appraisals” en Personal Journal Vol, 68 núm. 4 (abril de 1998), págs. 76-83



entrenamiento en habilidades⁶³: Fase de reconocimiento que consta de: 1. Establecimiento de Objetivos: En este caso a la empresa se le recomienda hacer objetivos a cumplir cada mes, debido a que tiene mucho flujo de entrega de material y producción. Y proponer incentivos al cumplir metas específicas.

- Identificar las situaciones que aplacen el flujo de actividad.
- Seleccionar herramientas o instrumentos para la obtención de mayor flujo de trabajo
- Análisis del contexto y personas implicadas en el proceso.

3.5 Propuesta de técnica

Conformar un Grupo Central con tres etapas de trabajo:

Etapa de preparación: En la misma se conforma el grupo definiendo los siguientes aspectos. Convocatoria que precise la intención a lograr y la voluntad de quienes lo integren. Selección del tema objeto de trabajo. Determinación del tiempo previsto por cada actividad. Previsión de la organización del local de trabajo con los requerimientos necesarios de apoyo a las actividades por realizar.

Etapa de desarrollo: Introducción y presentación del tema a mejorar y mostrar las debilidades. Presentación del tema. Se hará de modo neutral, evitando influir en la posición de los empleados. A la par es importante mostrar interés por el tema a mejorar y por las personas que integran las áreas. Consideración de cada como un hecho objetivo.

⁶³ .- Parte de la Información se puede encontrar en la bibliografía en el artículo de Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades, **Roberto Rodríguez González**, *Profesor Auxiliar Licenciado en Psicología, Universidad Central «Marta Abreu de Las Villas» Santa Clara, Cuba.*



Los participantes deberán sentir que sus opiniones, impresiones y sentimientos son indispensables para resolver los puntos a mejorar. Registro por escrito de todas las opiniones. Recolección de todas las opiniones de los demás y neutralmente. No criticar las aportaciones que realice cada cual. Reformulación constante de las opiniones que llevan a conflictos internos. Sólo se consideran definitivas aquellas propuestas aceptadas por consenso. Búsqueda de la conciliación entre ideas que son aparentemente contradictorias. Realización de una síntesis permanente.

Etapas de síntesis. Aclaración de técnicas. Definición de métodos propuestos. Reformulación de procesos claves. Comprobación de que todos los miembros de las áreas implicadas estén completamente enterados y comprendidos las nuevas técnicas y objetivos a cumplir, así como también los nuevos incentivos que se generaron.



CONCLUSIONES

Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. 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.

También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora.

Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo sean mostrado lo más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño.

El método de la escala gráfica, se refiere a la enumeración de características, del empleado en la realización de su trabajo relacionado con valores previamente establecido.

Por su parte, ordena a los empleados determinando su ubicación en niveles que van del mejor hasta el peor clasificado. Por su parte el método de comparación por pares se basa



en una gráfica generada por una comparación entre empleados y determinadas características definidoras del desempeño. En cuanto al método de la distribución forzada, este busca diferenciar a los empleados para detectar claramente a los sobresalientes y detectar el desempeño deficiente o inferior al promedio. El método de incidente críticos, la forma narrativa y las escalas de estimación, permiten al supervisor inmediato describir y registrar hechos positivos o negativos, del desempeño de cada subordinado.

Es importante destacar que dada la naturaleza del promedio rendimiento a evaluar, los diferentes enfoques del desempeño poseen elementos comunes. Cualquiera que sea la técnica empleada, siempre habrá elementos, objetivos de medición y elementos subjetivos que de parte del calificador, las mediciones deben ser hechas con herramientas de uso fácil, confiables, que califiquen realmente los elementos que constituyen el desempeño.

La subjetividad del calificador puede ser llevar a distorsionar al proceso, cuando se le otorga un peso exagerado a prejuicios personales y a opiniones derivadas de anteriores comportamientos. Por otro lado, debe evitarse las tendencias a modificar resultados para mantener promedios con los cuales se pretende mostrar desempeños equilibrados, entre un grupo de trabajadores. Por supuesto la evaluación puede verse tergiversada, si la simpatía y la antipatía, el deseo de no molestar o de ser agradable y popular son elementos que pesan en el ánimo del evaluador.

Después de haber realizado, analizado los métodos de evaluación de desempeño laboral en una empresa se ha podido visualizar los puntos de mejoras de la empresa manufacturera FAMA. Así como también el desempeño de los trabajadores en la organización que se refleja en la productividad anual de dicha industria.



Para que la organización pueda lograr un alto grado, de eficiencia en la entrega de productos así como también de calidad es necesario trabajar en las debilidades encontradas en la aplicación de evaluación, Encontramos también que es preciso que la empresa tenga un ambiente sumamente motivador, participativo y con un personal altamente comprometido e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza, humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarado, E. *Control estratégico*, Un marco conceptual para empresarios y administradores. Editorial Libro Libre. Costa Rica. 1990.
- 2.- Ansoff, I. *Corporate Strategy*, Peguin Books, Great Britian. 1987
- 3.- Ansoff, I. y col. *El planeamiento Estratégico, Nueva tendencia de la Administración*. Editorial Trillas. México. 1993.
- 4.- Ansoff, I. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Editorial Addison Wesley Longman. S.A. México. 1998.
- 5.- Amat, J. Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
- 6.- Alejandro M., Serguei. *Diagnóstico del subsistema de evaluación del desempeño*. Recuperado el 15 de mayo de 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>
- 7.- Blanco, F. *El Control Integrado de Gestión*, Ed. APD. Madrid. España. 1997.
- 8.- Bowman, C. *La esencia de la Administración Estratégic*, Editorial Prentice Hall. En formato electrónico.
- 9.- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1999.
- 10.- Domeyer, Diane *Planning for performance reviews I*. Women in Business Magazine. American Business Women’s Association. January- February. (2005).



- 11.- Díaz de Zayas, K. *Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota*. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba Hernández González, J. L. 2007.
- 12.- French, W.L. *La administración de personal, desarrollo de recursos humanos*, Ed. Noriega Limusa, México. 1991. 2ª. Ed. 3ª. Reimp.
- 13.- Gan, F. *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Apóstrofe (1996).
- 14.- Grados, J etal. *Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral* Ed. Trillas. Mexico, 3ª. Ed. 1990.
- 15.- Grote, Dick *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. New York: American Management Association (2002).
- 16.- Hernández Torres, M. *Estrategia y Control de gestión*, Revista Minería y Geología. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba. 1997.
- 17.- Kaplan R.; Norton D. 2000 *Balanced Scorecard Collaborative*, Disponible en: www.bscoll.com. Consultad: Mando integral. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_del_conocimiento/gestion_del_conocimiento_5.htm Consultado: Julio 2007
- 18.- Lawler III, E. *High involvement management*, Jossey Bass publisher, San Francisco, California EVA (1989).
- 19.- Lemaire, Katie ; Reissman, Larry *Managing Performance: Achieving Outstanding Performance Through a “Culture of Dialogue”*. Hay Group Inc. (2002).



- 20.- McClelland, D. *Motivación humana*, Cambridge University Press, Cambridge, Inglaterra. Obra original de 1987.
- 21.- McGregor, D. *El lado humano de las organizaciones*, McGraw. Hill. Colombia. (1994).
- 22.- Melinkoff, Ramón V.: *La Estructura de la Organización*. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969
- 23.-Molina N.J. *Una alternativa para la evaluación del desempeño*, Trabajo de Grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, no publicado. Universidad de Carabobo – Valencia. (2000).
- 24.- Oberg, W. *Sistema de Evaluación de Personal: Consejos Práctico*, Harvard Business Review vol. 1, N° 1. Pirsig, R. (1993). Fortune. P. 21. USA. (1980).
- 25.-Plant. R. (1991). *La Dirección del cambio en la empresa*, Ediciones Gestión Barcelona. 2000.
- 26.- Pablos Solís, G. A. *Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas CREVER*. Título académico de Master en Dirección. Universidad de Camaguey. Cuba. 2007.
- 27.- Pereda López, R. *Diseño y evaluación del Sistema de Control de Gestión en la UEB Conazucar Holguín del MINAZ*. Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 2007
- 28.- Pérez Campaña, M. *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba. 2005.



- 29.-Pupo, D.; Selva, K. *Cuadro de Mando Integral para la empresa de servicios al turismo Servisa S.A. Titulación de Ingeniero Industrial*. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 2003.
- 30.- Parkinson, Mark *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. (2003).
- 31.- Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. *Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista “La Luz de Yara”*. Titulación de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Holguín. Cuba. 2007.
- 32.- Raia A. *Administración por Objetivos*, Trillas México Arias, GT.F. Heredia, E.V. Administración de recursos humanos Ed. Trillas. México. 2000. (1985).
- 33.- Riccardi, Ricardo: *El Manual del Director*, Madrid, 1965.
- 34.- Rosenbaum, Bernard *Como motivar a los empleados de hoy*. México DF: Mc Graw Hill de México S.A. (1986).
- 35.-Terry, George: *Principios de Administración*, México, 1961.
- 36.-Werther W. Jr. , Herth Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos* Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.



Anexo 1

Método de la escala gráfica de calificaciones

Nombre	Clave de la escala de estimación
Puesto	1- Cumple con los requisitos del puesto
Periodo calificado de a	2- Cumple básicamente con los requisitos del puesto.
Nombre del estimador	3- Cumple plenamente con los requisitos del puesto
Puesto del estimador	4- Cumple muy bien los requisitos del puesto
Departamento	5- Cumple en forma sobresaliente con los requisitos del puesto.
Parte II Escala de estimación para áreas de tareas	
A-MECANOGRAFIA POR CENAJES (30%)	ESTIMACION: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
Producir documentos mecanografiados con corrección en el formato debido, 60 ppm y de distintas fuentes, inclusive dictado oral, transcribe correspondencia del gerente general por medio de juntas; mecanografía avisos, orden del día, calendarios y demás material interno; mecanografía encuestas de asociaciones del gremio; recaba y mecanografía informes de operaciones y otros informes, inclusive texto y tablas, mecanografía textos de propaganda para revistas y periódicos del gremio; mecanografía y da formatos a cartas, memoranda, manuscritos y demás documentos conforme se requiere o a petición.	COMENTARIOS
B- RECEPCION POR CENAJES (25%)	ESTIMACION: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
Recibir y registrar contactos iniciales en persona o por teléfono y atender, en forma cortés, a visitantes o personas con cita: contesta llamadas telefónicas, toma mensajes, proporciona información o dirige a la oficina o a la persona correspondiente; actúa como edecán y proporciona servicios ocasionales a visitantes en espera; opera el servicio automático para contestar; lleva registro de llamadas y visitantes para cooperar.	COMENTARIOS
C-PROGRAMACIÓN POR CENAJES (20%)	ESTIMACION: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
Manejar calendario eficientemente inclusive arreglar citas, juntas, viajes y actividades similares; lleva agenda y hace citas del general, miembros del consejo de administración y otros integrantes del personal administrativo; prepara solicitudes de reembolso para viajes oficiales; ayuda con arreglos para la junta anual; hace arreglos para los servicios para las juntas de capacitación, inclusive salas, descanso de café y servicio de alimentos cuando es necesario; programa uso de instalaciones de la organización; hace arreglos para alojamiento, viajes y horarios de oradores y asesores externos.	COMENTARIOS



D-MANEJO DE ARCHIVOS Y REGISTROS POR CENAJES (15%)	ESTIMACION: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
Crear y mantener sistemas de archivo adecuados y localizar y recuperar a la brevedad material que se necesita a petición: elabora plan de asignación de espacios y sistemas de archivo de correspondencia, actas, informes, reglamentos y material relacionado; coloca material en lugar correcto en archivo; busca y recupera material de archivos; desecha archivos y retira material a ubicación central o destruye sujeto a las necesidades; lleva y conserva registros vitales; organiza datos de investigación de archivos en formato fácil de usar.	COMENTARIOS
E- SERVICIOS GENERALES DE OFICINA POR CENAJE (10%)	ESTIMACION: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
Realizar obligaciones relacionadas con la oficina de acuerdo con métodos aceptables y procedimientos prescritos: Procesa correspondencia por franquicias, registra lecturas y avisos; abre y reparte la correspondencia que se recibe; saca copias de documentos; lleva caja chica; recorta artículo de revistas y periódicos relacionados con la organización; lleva periódico mural; realiza otras obligaciones del trabajo que se le asignan.	COMENTARIOS

Cuadro-1. Muestra de forma de evaluación del desempeño de obligaciones actuales.

Fuente: en James Buford, jr., Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, “*Link Job Descriptions to Performace Appraisals,*” en Personnel Journal (junio 1988) págs. 132-140.



Método de clasificación alterna

ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNA	
Para la característica:	
En el caso de la característica que esté midiendo, enumere a todos los empleados que quiera clasificar. Coloque el nombre del empleado de orden más alto en la línea 1. Anote el nombre del empleado de orden más bajo en la línea 20. Después anote al siguiente de orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19 y así sucesivamente. Prosiga hasta que todos los nombres estén en la escala.	
Empleado de orden más alto	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

Cuadro-2. Muestra de forma de evaluación del desempeño de método de calificaciones alternas.

Método de la comparación por pares.

PARA LA CARACTERISTICA “CALIDAD DE TRABAJO”						PARA LA CARACTERISTICA “CREATIVIDAD”					
Empleados estimado:											
En comparación con	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	En comparación con	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
María ocupa el lugar más alto aquí.						Art ocupa el lugar más alto aquí.					



Cuadro -3. Clasificación de los empleados con el método de la comparación por pares.

Nota: + significa “mejor que”, - significa “peor que”. Para cada tabla, sume la cantidad de signos + contenidos en cada columna para saber cuál es el empleado clasificado en el lugar más alto.

Método de la distribución forzada

15%	Para desempeño sobresaliente
20%	Para desempeño superior al promedio
30%	Para desempeño promedio
20%	Para desempeño inferior al promedio
15%	Para desempeño deficiente

Cuadro-4. Método de la distribución forzada.

Nota: es como clasificar usando una curva; es decir, se establecen porcentajes predeterminados calificados para diversas categorías de desempeño. Este método es utilizado por una de las compañías más grandes, (Merck and Company) que tiene alrededor de 31,000 empleados.



Métodos de los incidentes críticos

OBLIGACIONES PERMANENTES	METAS	INCIDENTES CRITICOS
Programar la producción de la planta	Aprovechar plenamente al personal y la maquinaria de la planta; surtir los pedidos puntualmente	Instituyó un sistema para programar la producción: el mes pasado disminuyó 10% los pedidos atrasados.
Supervisar la adquisición de materias primas y controlar inventario	Reducir al mínimo los costos de inventarios; pero disponiendo de suficientes suministros a la mano.	Permitió que los costos por almacenaje de inventarios aun mentaran 15% más de lo que se requería de las piezas.
Supervisar el mantenimiento de la máquina	Ningún paro a consecuencia de maquinaria defectuosa	Instituyó un sistema nuevo de mantenimiento preventivo en la planta.

Cuadro-5. Ejemplos de incidentes críticos de un subgerente de planta. Generación de un historial del empleado, de las obligaciones, metas e incidentes críticos que le suceden al trabajador.



Las formas narrativas

PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	
Nombre:	Fecha
Denominación del cargo	Dept./Div.
<p>I-Propósito y objetivo Esta forma y proceso han sido diseñados para ayudar al supervisor a analizar si un empleado está desempeñando en forma debida su trabajo; es decir, cuáles habilidades y conocimientos está usando para cumplir con sus obligaciones laborales. El objetivo fundamental de que realice este análisis del desempeño y que, después, converse con el empleado es ayudar a la persona a mejorar.</p>	
<p>II. Pasos del proceso</p> <p>A. Factores y habilidades del desempeño. Las habilidades individuales y los factores del desempeño para realizar su trabajo. Cuando haya leído la descripción de cada factor, use la guía siguiente para adjudicar una calificación al empleado en su desempeño de la habilidad: F- Punto fuerte, SA- Satisfactorio N- Necesita mejorar, NA- No aplica</p> <p>Al final de la forma encontrará espacio para incluir factores o habilidades del desempeño que considere importantes y que no aparezca en la forma. Sin embargo, le sugerimos que evite incluir rasgos de la personalidad que no influyan en el desempeño.</p>	
<p>B. Análisis y ejemplos del desempeño. Esta sección es para que sustente su juicio con ejemplos concretos de conductas observadas y relacionadas con el desempeño. Presente estos ejemplos en función de lo que hizo o dijo el empleado (al realizar una tarea o proyecto) considerando su relación con el factor del desempeño.</p>	
<p>C. Plan para mejorar. En esta sección enumere las medidas que tomará para ayudar al empleado en las áreas en las que haya que mejorar el desempeño. Es aconsejable que el supervisor y el subordinado elaboren juntos este plan, durante una discusión. Estas medidas deben estar dirigidas a actividades, tareas, capacitación, otras obligaciones laborales, etc., que ofrezcan al empleado la posibilidad de desarrollar la habilidad que necesita. El plan para mejorar también debe establecer, por escrito, quién será el responsable de realizar cada paso, un calendario para su realización y un proceso de retroalimentación/seguimiento para vigilar el avance.</p>	
<p>D. Discusión con el empleado. Discuta con el empleado el análisis y la calificación del desempeño de cada uno de los factores o habilidades del desempeño. El punto focal de esta reunión será resolver el problema; es decir, provocar que el empleado piense en las causas probables de la deficiencia en la habilidad o el conocimiento, así como generar ideas para propiciar un mejor desempeño en estas áreas. El supervisor y el empleado deben trabajar juntos en el análisis de la causa de cada deficiencia y a, continuación, deben ponerse de acuerdo y elaborar un curso de acción lógico para mejorar. El plan para mejorar debe ser realista, presentarse por escrito y ser objeto de seguimiento en reuniones futuras.</p>	



Factores o habilidades en el desempeño	Análisis y ejemplos del desempeño	Plan para mejorar
PLANIFICAR. Hacer pronósticos, establecer objetivos, determinar estrategias y cursos de acción, presupuestar, preparar horarios, programar y bosquejar procedimientos,		
ORGANIZAR. Agrupar actividades para obtener resultados, delegar, asignar el personal y usar los recursos disponibles.		
DIRIGIR. Capacidad para seguir y supervisar. Subraya los procesos para motivar, comunicar y dirigir.		
COTROLAR. Elaborar normas del desempeño, medir resultados y tomar medidas.		
DESARROLLAR AL PERSONAL. Evaluar el desempeño y su potencial, ofrecer capacitación y desarrollo, asesorar y entrenar, y resolver problemas de personal.		
ANALIZAR PROBLEMAS. Determinar datos pertinentes, diferenciar hechos importantes de otros menos importantes, definir interrelaciones y llegar a buenas soluciones prácticas.		
TOMAR DECISIONES. Evaluar y seleccionar cursos de acción alternativos, en forma veloz y atinada.		

Cuadro-6. Plan para el mejoramiento del desempeño.

Fuente: Joseph J. Famularo, Handbook of personnel Forms, Records, and Reports, McGraw-Hill, Nueva York, 1982, pp. 216-219.



Escalas de estimación ancladas

HABILIDADES EN LA TECNICA DE VENDER	
Convencer habilidades a los prospectos de que se enrolen en la marina, usar en forma debida los beneficios y las oportunidades de la marina a efecto de venderla; habilidad para el cierre; adaptar las técnicas de ventas de manera correcta a los distintos prospectos; superar con eficacia las objeciones para enrolarse en la marina.	
9	Un prospecto dijo que quería estar en el programa de energía nuclear o, de lo contrario, no se enrolaría. Cuando éste no calificó, el reclutador no se dio por vencido; en cambio, convenció al joven de que entrara en electrónica subrayándole la capacitación técnica que recibiría.
8	
7	El reclutador trata las objeciones para ingresar en la marina con tal seriedad; se esfuerza por atacar las objeciones con argumentos relevantes y positivos a favor de hacer carrera en la marina.
6	Cuando habla con un estudiante a punto de terminar el bachillerato, el reclutador menciona nombres de otros egresados que ya han enrolado.
5	Cuando un solicitante sólo califica para un programa, el reclutador trata de convencer al solicitante de que es un programa deseable.
4	Cuando un prospecto está decidiendo en cuál servicio enrolarse, el reclutador trata de vender a la marina describiendo la vida en alta mar y las aventuras en los puertos.
3	En una entrevista, el reclutador dijo al solicitante: “trataré de conseguirte la escuela que quieres pero, para ser francos, es probable que no haya cupo hasta dentro de tres meses, así que ¿por qué no aceptas la segunda opción y partes ya?”
2	El reclutador insistió en enseñar más folletos y películas, a pesar de que el solicitante le había dicho que ya quería firmar.
1	Cuando un prospecto dice que no quiere pertenecer a la marina, el reclutador termina la conversación porque piensa que el prospecto de seguro no está interesado.

Cuadro-7 Ejemplo de la escala de estimación anclada a conductas para la dimensión de la habilidad en la técnica de vender.

Fuente: Walter C. Borman, Behavior Based Rating Scales, en Ronald A. Berk (ed.) Performance Assessment: Methods and Applications, the Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1986, p.13



Anexo 2

Ejemplo del método estadístico aplicado para el retraso de la entrega del producto al cliente. Recopilación de los datos estadísticos.

3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
ENERO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
MI BODEGA	Apaseo el Grande - Guanajuato	4080	14/01/2008	20-ene-08	6
$\mu = \frac{\sum_i^n X}{N}$ MEDIANA					6,00

3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
FEBRERO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
MI BODEGA	Zapotlanejo - Jalisco	4179	11/02/2008	15-feb-08	4
BODEGA	Sabinas - Coahuila	4196	23/02/2008	25-feb-08	2
$\mu = \frac{\sum_i^n X}{N}$ SUMATORIA MEDIA					6 3,00



3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
MARZO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
SUBURBIA	García Salinas - Zacatecas	4040	20/03/2008	24-mar-08	4
			$\mu = \frac{\sum_i^N X}{N}$	MEDIA	4,00

.1.2 Retraso en la entrega del producto					
ABRIL					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
SUPERCENTE R	Cd. Jardin - Edo. De México	2079	05/04/2008	07-abr-08	2
SUBURBIA	Poza Rica - Veracruz	4121	11/04/2008	14-abr-08	3
MI BODEGA	Ixtapa - Jalisco	1409	21/04/2008	25-abr-08	4
				SUMATORI A	9
				MEDIA	3
			$\mu = \frac{\sum_i^N X}{N}$		



.1.2 Retraso en la entrega del producto					
MAYO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en dias
MI BODEGA	Teocaltiche Centro - Jalisco	4180	02/05/2008	05-may-08	3
BODEGA	Zacapú - Michoacán	4195	16/05/2008	19-may-08	3
BODEGA	Los Sauces - Morelia	1401	26/05/2008	26-may-08	0
MI BODEGA	Teloloapan, Guerrero	1444	24/05/2008	26-may-08	2
MI BODEGA	Uman Centro - Yucatán	1435	24/05/2008	26-may-08	2
$\mu = \frac{\sum_i^n X}{N}$				SUMATORIA MEDIA	10 2,00

3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
JUNIO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en dias
BODEGA	Mexicali Sureste - Baja California Norte (GONDORACK)	1421	02/06/2008	05-jun-08	3
BODEGA	Tepatitlán - Jalisco (GONDORACK)	1465	06/06/2008	09-jun-08	3
MBE	Olivar del Conde - Gustavo A. Madero, D.F.	1533	13/06/2008	16-jun-08	3
MBE	Gabriel Hernández - G. A. Madero, D.F.	1504	10/06/2008	23-jun-08	13
$\mu = \frac{\sum_i^n X}{N}$				SUMATORIA MEDIA	22 5,50



3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
JULIO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en dias
BODEGA	Arca de Noé - Estado de México (GONDORACK)	4128	05/07/2008	07-jul-08	2
MI BODEGA	Ciudad Hidalgo - Chiapas	1450	05/07/2008	07-jul-08	2
MBE	Congreso de la Unión - Distrito Federal	1535	09/07/2008	14-jul-08	5
MBE	Fray Servando - Distrito Federal	1640	05/07/2008	14-jul-08	9
MBE	Pino Suárez - Distrito Federal (Farmacia)	1562	09/07/2008	14-jul-08	5
MBE	San Rafael II - Coacalco, Edo. Mex. (PRICHOS)	1565	09/07/2008	14-jul-08	5
SUPERAMA	Valle Real - Guadalajara	4063	09/07/2008	14-jul-08	5
SUPERAMA	Parques Polanco - DF	3025	05/07/2008	28-jul-08	23
$\mu = \frac{\sum_i^n X}{N}$					56
SUMATORIA					7
MEDIA					

3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
AGOSTO					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en dias
MBE	5 de Febrero - Ecatepec, Edo. Mex. (Farmacia)	1564	01/08/2008	04-ago-08	3
MBE	Doctores - Cuauhtémoc, Distrito Federal (Farmacia)	1669	04/08/2008	05-ago-08	1



BODEGA	Coyol - Veracruz (GONDORACK)	1426	08/08/2008	11-ago-08	3
SUPERCENTER	Periférico Cuautitlán - Cuautitlán	4157	15/08/2008	18-ago-08	3
WALDOS	FRANCISCO VILLA	6345	04/08/2008	06-ago-08	2
WALDOS	TUXTEPEC CENTRO	6701	04/08/2008	06-ago-08	2
WALDOS	RUIZ CORTINEZ	6156	06/08/2008	08-ago-08	2
WALDOS	VALLE HERMOSO	5216	06/08/2008	08-ago-08	2
SUPERCENTER	Valle Oriente	2044	11/08/2008	11-ago-08	0
SUPERCENTER	Plaza Centrika	3051	11/08/2008	13-ago-08	2
IBARRA	ALMACENES POZA RICA SA DE CV	TUXPAN	15/08/2008	20-ago-08	5
SUPERCENTER	Periférico Cuautitlán - Cuautitlán	4157	15/08/2008	18-ago-08	3
WALDOS	SANTO DOMINGO	6362	20/08/2008	26-ago-08	6
SUPERCENTER	Miramontes	2464	26/08/2008	27-ago-08	1
SUPERCENTER	Lomas	2344	20/08/2008	29-ago-08	9
$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$					SUMATORIA MEDIA
					44 2,93



3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
SEPTIEMBRE					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
MBE	Prohogar - Azcapotzalco Distrito Federal	1499	01/08/2008	01-sep-08	31
MBE	Marte - Cuauhtémoc, D.F.	1673	29/08/2008	01-sep-08	3
MBE	Grieta - Ecatepec, Estado de México		29/08/2008	01-sep-08	3
WALDOS	TENAYO	6158	03/09/2008	05-sep-08	2
MBE	Olímpica - Jalisco, Guadalajara		06/09/2008	08-sep-08	2
MBE	Rancho San Antonio - D. F. (PRICHOS)		12/09/2008	15-sep-08	3
MI BODEGA	Cihuatlán - Jalisco	4164	12/09/2008	15-sep-08	3
BODEGA	Paraíso - Tabasco	1526	26/09/2008	29-sep-08	3
MBE	Portales - D. F.		19/09/2008	22-sep-08	3
MBE	Exhibimex - Álvaro Obregón (Farmacia)	1733	19/09/2008	22-sep-08	3
MI BODEGA	Alamo - Veracruz		19/09/2008	22-sep-08	3
MBE	Balderas - Cuauhtémoc, D.F.		19/09/2008	22-sep-08	3
MBE	Ejército de Oriente - Iztapalapa		19/09/2008	22-sep-08	3
WALDOS	IZUCAR DE MATAMOROS	6160	11/09/2008	19-sep-08	8
WALDOS	PLAYA LINDA	6148	18/09/2008	22-sep-08	4
MBE	Gabriel González - Iztapalapa	1784	26/09/2008	29-sep-08	3
				SUMATORIA	80
				MEDIA	5
$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$					



3.1.2 Retraso en la entrega del producto					
OCTUBRE					
FORMATO	CLIENTE FINAL	DET.	FECHA DE ENTREGA	fecha entrega pedida	diferencia en días
DMF	DISPLAY MUEBLES Y FORMAS		03/10/2008	06-oct-08	3
BODEGA	Santa Rosalía de Camargo - Chihuahua	1517	03/10/2008	06-oct-08	3
DMF	DISPLAY MUEBLES Y FORMAS		10/10/2008	12-oct-08	2
MBE	Guadalupe Victoria - Iztapalapa, D.F.		05/10/2008	13-oct-08	8
BODEGA	Independencia Sur - Chihuahua (GONDORACK)	1467	08/10/2008	13-oct-08	5
SAMS	PERIFERICO CUATITLAN, ESTADO DE MEXICO	4986	02/10/2008	02-oct-08	0
WALDOS	CRUZ DEL SUR	6628	01/10/2008	03-oct-08	2
WALDOS	HUEJUTLA	6163	01/10/2008	03-oct-08	2
WALDOS	TOPO CHICO	6365	02/10/2008	17-oct-08	15
SUBURBIA	Altabrisa - Mérida	1491	14/10/2008	20-oct-08	6
WALDOS	PARRAS	6364	14/10/2008	20-oct-08	6
SUPERCENTER	Chapala - Jalisco	1403	14/10/2008	20-oct-08	6
SUPERCENTER	Combo Pachuca-Hidalgo	3061	14/10/2008	20-oct-08	6
WALDOS	SANTA FE	6629	14/10/2008	22-oct-08	8
WALDOS	JEREZ	6155	14/10/2008	22-oct-08	8
SUBURBIA	Pachuca - Hidalgo	3062	24/10/2008	27-oct-08	3
IBARRA	ALMACENES POZA RICA SA DE CV	ALAMO 08-12	27/10/2008	27-oct-08	0
IBARRA	ALMACENES POZA RICA SA DE CV	TUXPAN	20/10/2008	27-oct-08	7
SUPERAMA	Cumbres - Cancún, Quintana Roo	1528	20/10/2008	27-oct-08	7



BODEGA	Pénjamo - Guanajuato	1661	24/10/2008	27-oct-08	3
			$\mu = \frac{\sum_i^N X_i}{N}$	SUMATORIA	100
				MEDIA	5

MESES/2008	MEDIANA
ENERO	6,00
FEBRERO	3,00
MARZO	4,00
ABRIL	3,00
MAYO	2,00
JUNIO	5,50
JULIO	7,00
AGOSTO	2,93
SEPTIEMBRE	5,00
OCTUBRE	5,00
NOVIEMBRE	6,65
DICIEMBRE	3,64
SUMATORIA	53,72
MEDIANA	4,48

RANGO 0,70

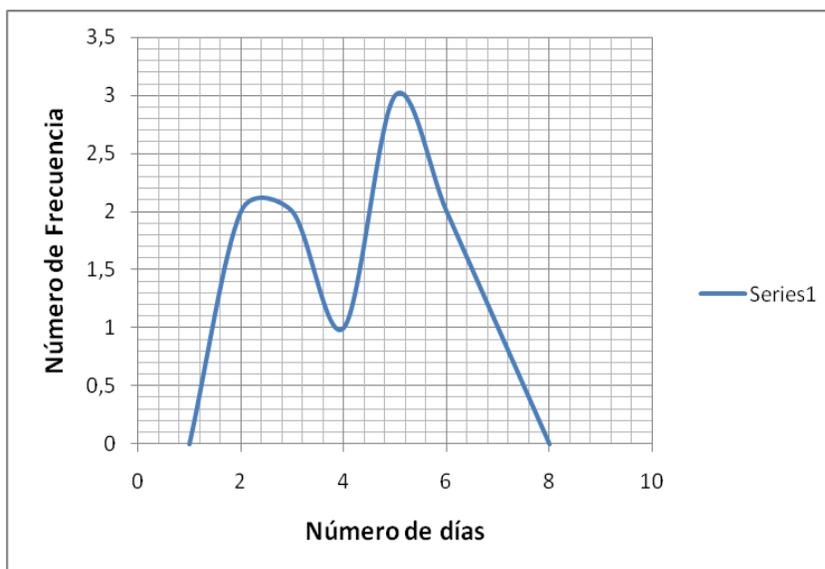
$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}$$

excel σ^2 2,402143

σ^2 2,402143



x-	f
Numero de días	TABLA DE FRECUENCIA
1	0
2	2
3	2
4	1
5	3
6	2
7	1
8	0



Gráfica de la distribución de frecuencia para la población de medias muestrales

Se calcula la media poblacional de medias, la varianza de la medias y desviación estándar de las medias ó error estándar de las medias.



$$1) \quad \mu_{\bar{x}} = \sum_i^N \frac{f(\bar{X})}{N} \quad 2) \quad \sigma_{\bar{x}}^2 = \sum_i^N \frac{f(\bar{X} - \mu_{\bar{x}})^2}{N} = 5,25$$

$$\mu_{\bar{x}} = 4,00$$

Las distribuciones mas puntiagudas que la Normal se llaman leptocúrticas

Estas medidas nos permiten analizar la DISPERSIÓN o VARIABILIDAD de las distribuciones que queremos analizar

¿Qué tan separados están nuestros datos?

Los datos tiene una separación de una variación de -5 más 5 días que se tarda entregar los productos

Cuantifica la cantidad de variabilidad o dispersión en relación a la media (o promedio) de las observaciones

Una de las razones es que se expresa en las mismas unidades de medida de la variable



Preguntas de la entrevista que se realizó en el corporativo Wal-Mart

- 1.- ¿Como seleccionan a sus proveedores?**
- 2.- ¿Cuánto es nivel de calidad deben tener sus proveedores?**
- 3.- ¿Cuántos proveedores tienen para el área de mobiliario y equipos de servicios?**
- 3.- ¿Quiénes fueron sus principales proveedores durante el año 2008 en el área de mobiliario y equipo?**
- 4.- ¿Existe un rango monetario de compra a un proveedor?**
- 5.- ¿Existe un monopolio de compras en algún artículo, mobiliario, servicio?**
- 6.- ¿Como realizan sus convocatorias de proyectos?**
- 7.- ¿Con cuantas empresas compite para realizar proyectos en la organización o firma Wal-Mart y Waldo?**
- 8.- ¿Como se realiza las evaluaciones de las licitaciones?**
- 10.- ¿Qué requerimiento debe tener?**
- 11.- ¿Hay proveedores que entran a dar sus servicios sin haber concursado en las licitaciones?**
- 12.- ¿Cómo se realizan la selección de las compras de servicios?**



Ejemplo de la evaluación administrativa aplicada en la empresa metal- mecánica FAMA.

PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS

Lee las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opta por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que "no es aplicable" (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del trabajador.

5 No cumple con los requisitos. Nombre a evaluar: Miguel A. Gonzalez

4 Por lo general, cumple los requisitos.

3 Cumple cabalmente con los requisitos.

2 Por lo general, supera los requisitos. Evaluado por: Gonzalo Alonzo

1 Supera ampliamente los requisitos.

HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona ocupa el puesto:	Código de Calificación (1-5) Ver cal. en encabezado	PUNTAJE (1-100) Ver tabla B de acuerdo a
- Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.	3	60
- Diseñó planes realistas a corto y largo plazo.	3	60
- Formuló calendarios factibles.	3	68
- Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	3	72
Comentarios:	ANÁLISIS (Σ SUMATORIA):	260
	PROMEDIO:	65
HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (Ver tabla de rangos)
- Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptimo del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.	3	73
- Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.	4	45
- Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.	4	55
Comentarios:	ANÁLISIS (Σ SUMATORIA):	173
	PROMEDIO:	43.25
HABILIDADES PARA CONTROLAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto.	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (Ver tabla de rangos)
- Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.	3	75
- Identificó desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.	4	31
- Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.	4	50
Comentarios:	ANÁLISIS (Σ SUMATORIA):	156
	PROMEDIO:	39

PROMEDIO GENERAL:

19.08