

872702

3



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Evaluación del Desempeño como Herramienta
Importante para Mejorar la Productividad; Casa
Práctico - Área de Hidrometría de la CFE"

294907

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Erika Edith Calderón Barraquán



UNIVERSIDAD

"DON VASCO", A.C.

URUAPAN, MICHOACÁN,

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por la oportunidad de vivir

A MIS PADRES

Por darme la vida y sacrificar parte de la suya para lograr mis metas. Para ellos mi cariño, admiración y eterno agradecimiento.

A TI

Por tu apoyo, por lo que me has brindado y todo lo que significas en mi vida.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE TEORÍA ADMINISTRATIVA	
1.1. Definición de Administración	5
1.2. Definición de empresa	6
1.2.1. Características de la empresa	7
1.2.2. Clasificación de las empresas	8
1.2.3. Componentes de la empresa	13
1.3. Concepto de productividad	18
1.4. Definición de evaluación de desempeño	19
1.4.1. Métodos de evaluación de desempeño	20
1.4.2. Etapas de la aplicación de la evaluación de desempeño	27
1.4.3. La entrevista referente a la evaluación del desempeño	37
CAPÍTULO 2 ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD	
2.1. Importancia de la evaluación del desempeño	42
2.1.1. Características de un sistema de medición del desempeño	44
2.1.2. Beneficios de contar con un correcto sistema de la evaluación del desempeño	45
2.1.3. Barreras que perjudican el proceso de evaluación	47
2.2. La importancia de la evaluación del desempeño para mejorar la productividad	49
2.2.1. Factores que afectan la productividad	50
2.3. Importancia de la motivación para mejorar la productividad en las organizaciones	53
2.3.1. Teorías de la motivación en las organizaciones	55

2.3.2. Orígenes de la motivación en el trabajo	58
2.4. Nueva forma de medir el desempeño con base en un sistema de cómputo	63
CAPÍTULO 3 CASO PRACTICO - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE HIDROMETRÍA DE LA CFE	
3.1. Propuesta hipotética	68
3.2. Antecedentes de la Comisión Federal de Electricidad	69
3.2.1. Antecedentes históricos del área de hidrometría	78
3.3 Metodología del estudio práctico	81
3.4. Desarrollo de la investigación	82
3.4.1. Muestreo	91
3.4.2. Registro e ilustración de resultados de los cuestionarios aplicados a los departamentos administrativo y técnico	91
3.4.3. Interpretación de datos obtenidos de los cuestionarios	112
3.5. La evaluación del desempeño como herramienta importante para mejorar la productividad	117
3.6. Otros factores que influyen en la productividad	118
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	127

INTRODUCCIÓN

La situación que vivimos actualmente, hace necesario mejorar la forma, métodos y sistemas con que se trabaja en las compañías mexicanas. Por lo tanto medir o evaluar el rendimiento y eficacia de un empleado, es sin duda una de las actividades más importantes en cualquier organización, ya que permite diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada empleado en la compañía. Así mismo en toda empresa es necesario medir la productividad de los trabajadores en forma individual y esto se puede determinar por medio de la evaluación del desempeño, con lo cual se estima el rendimiento global del empleado.

Puede parecer que es fácil definir y medir la productividad, sin embargo existen aspectos de la productividad que son totalmente cualitativos y por lo tanto difíciles de medir como pueden ser: mano de obra directa en labores de oficinas administrativas, así como los servicios que se proporcionan, esta dificultad es debido a que los objetivos no se encuentran lo suficientemente claros, además de la dificultad para cuantificar sobre todo aspectos sobre el desempeño.

Los indicadores de desempeño deben ser incorporados a un sistema integral de medición de desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente de todos los niveles de la operación desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado cuando se definen los indicadores adecuados y se cuenta con el sistema de

medición correctos, la evaluación del desempeño organizacional se convierte en un instrumento que estimula al empleado, a las áreas organizacionales y a la empresa en su conjunto a un comportamiento adecuado y genera una mejora continua.

Los objetivos de este trabajo son:

1. Dar a conocer los beneficios de un sistema adecuado de evaluación del desempeño.
2. Determinar los factores que influyen en la productividad del área de Hidrometría.
3. Proponer sugerencias en cuanto al método utilizado para determinar correctamente el desempeño de cada trabajador y así mejorar la productividad.

El CAPÍTULO I se titula GENERALIDADES DE TEORÍA ADMINISTRATIVA en el cual trata de dar a conocer los conceptos que se manejan en esta investigación como son: conceptos de Administración, empresa, productividad, evaluación del desempeño, sus métodos y etapas.

En el CAPÍTULO II se analizan los aspectos de la evaluación del desempeño y la productividad como son: la importancia de la evaluación del desempeño, sus características, la importancia de la evaluación del desempeño del personal para mejorar la productividad y los factores que la afectan. En este capítulo se pretende dar a conocer lo que existe en teoría a cerca de los aspectos importantes que nos ayudaron en el caso práctico.

En el CAPÍTULO III se dá a conocer el caso práctico, el cual se llevó a cabo en el Area de Hidrometría de la CFE de la ciudad de Uruapan, Mich. se plantearon tanto las deficiencias que se lograron observar a partir de los resultados obtenidos así como las sugerencias que permitan resolver las deficiencias y con lo cual se podrá mejorar la productividad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE TEORÍA ADMINISTRATIVA

En este primer capítulo titulado Generalidades se darán a conocer los diferentes conceptos en los que se basa esta investigación como son: definición de administración, de empresa, sus características, clasificación y componentes, así como el concepto de productividad y evaluación del desempeño, etc. tales conceptos proporcionaran una visión más clara de los temas a tratar en los siguientes capítulos. Este capítulo se considera la parte inicial de este trabajo de investigación ya que su contenido es teórico el cual nos ayudará posteriormente en el caso práctico.

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración se define en varias formas dependiendo del punto de vista, a convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo algunos definen la administración "como la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso". Otros afirman que "la administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos". Todavía otros declaran que la administración es simplemente "lograr que se hagan las cosas mediante la gente" (TERRY, 1984 :20), mientras que otros alegan que puede resumirse en

“planeación y ejecución”. Pero para este estudio trataremos a la administración como la que se refiere a establecer y lograr objetivos. Es el principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados.

1.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA

La actividad humana, al enfrentarse al mundo, se encuentra con que tiene gran cantidad de necesidades y escasos “recursos” que ofrece la naturaleza.

Ante tal limitación el hombre se ve obligado a llevar a cabo un esfuerzo que conlleve a coordinar recursos y necesidades. Para lograr esto primeramente hay que formular un plan, es decir, lo que ha de hacerse y los medios que han de utilizarse. Desde este momento, el hombre es un ente o elemento dinámico, porque por medio de su actividad busca la satisfacción de sus necesidades individuales.

Sin embargo el hombre no puede vivir aislado, sino que tiene relaciones con el medio ambiente, o sea, que sus necesidades individuales las satisface con los bienes o servicios de los demás.

Cuando dos o más gentes unen sus esfuerzos y medios e intercambian bienes y servicios empieza la verdadera actividad económica más amplia y eficiente, en el cual el principio de cooperación origina la “ empresa ”, que en sí es la unión de

esfuerzos y medios, así como la coordinación de voluntades para emprender la acción.

Se genera entonces un organismo capaz de orientar la actividad económica hacia el mejoramiento de desarrollo, una entidad reconocida por la Ley y autorizada para ejercer ciertas actividades productivas.

Para este trabajo manejaremos el concepto de empresa como sigue: "es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (RODRÍGUEZ, 1995:2)

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Las características de una empresa son:

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las

características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala racha de la Entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.(RODRÍGUEZ,1994:58)

1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen diversos criterios para llegar a clasificar las empresas, sin embargo, éstas pueden tener diversos nombres de acuerdo a su:

- a) Actividad o giro
- b) Constitución patrimonial
- c) Magnitud de la empresa
- d) Función económica
- a) Actividad o giro.

De acuerdo a este criterio, las empresas pueden clasificarse con base en la actividad que desarrollen, en:

- ◆ **Industriales:** son aquéllas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez se clasifican en:
 - **Extractivas:** son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de los

recursos naturales, sin modificar su estado original. Por ejemplo: empresas mineras o pesqueras.

- **Manufactureras:** las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación; al final del cual se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las originales. Por ejemplo: empresas de productos alimenticios, de vestido, de refrigeradores, de papel, maquinaria pesada, productos químicos, etc.
- **Agropecuarias:** son aquéllas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería. Por ejemplo: empresas pasteurizadoras de leche, ejidos, cooperativas, etc. (RODRÍGUEZ, 1994:68).
- ♦ **Comerciales:** son aquel tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad". Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor.

Se clasifican en:

- **Mayoristas:** son aquéllas que realizan ventas a gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al mercado de consumo.
- **Minoristas o Detallistas:** son aquéllas que venden productos al "menudeo" o en pequeña cantidad, directamente al consumidor.
- **Cominionistas:** son aquéllas que se dedican a vender artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo por ello una comisión.

- ◆ De servicio: son aquéllas en las que, con el esfuerzo del hombre ç, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Se clasifican en:
 - Sin concesión: son aquéllas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades, por ejemplo: escuelas, universidades, empresas de espectáculos, etc.
 - Concesionadas por el Estado: son aquéllas cuya índole es de carácter financiero como por ejemplo: compañías de seguros, afianzadoras, casas de bolsa, etc.
 - Concesionadas no financieras: son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el consumo de agua. (IBID;67).

b) Constitucional patrimonial.

De acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- ◆ Públicas: son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Está constituida por capital público perteneciente a la nación; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos. Pueden clasificarse en:
 - Desconcentradas: son aquéllas que tienen determinadas facultades de

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser: pequeña, mediana y grande; sin embargo, al aplicar este enfoque existe dificultad para determinar límites.

Existen varios criterios para evaluar la magnitud de la empresa, los más usuales son:

- Capitales invertidos
- Giros de operaciones, es decir ventas
- Personal empleado
- Potencia instalada, en el caso de industrias
- Otros criterios (Nafinsa, SHCP)

La clasificación de empresas por su magnitud es la que mejor conviene bajo el punto de vista de la administración, debido a que tanto la organización administrativa como contable depende de la importancia de cada empresa. (IBID;68).

Algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa en México son:

- Por número de persona:
 - Pequeña empresa - menos de 25
 - Mediana empresa - de 50 a 250
 - Grande empresa - más de 250
- Por capital social:
 - Pequeña empresa – menos de 1 millón

Mediana empresa – de 1 a 3 millones

Grande empresa – más de 3 millones

d)Función Económica:

Otro criterio para clasificar las empresas, es el económico. Pueden ser:

- ◆ Primarias: son aquéllas que se dedican a actividades extractivas o constructivas; empresas mineras, agropecuarias, petrolíferas, etc.
- ◆ Secundarias: son las que se dedican a la transformación de las materias primas como la industria papelera, plantas eléctricas, etc.
- ◆ De servicios: son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, transportes, seguros, hoteles, etc.

1.2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

Toda actividad empresarial encara constantemente el problema de “cómo hacer el trabajo lo mejor posible”, en poco tiempo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de

la manera que fue probada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: personal, materiales, sistemas y equipo. A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes:

1. PERSONAL

Se refiere a todos los recursos humanos, es el más importante de los componentes porque es quien utiliza los materiales, quien sigue paso a paso los procedimientos y quien opera el equipo. El personal se clasifica como sigue:

- a) Los obreros. Pueden ser clasificados y no clasificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.
- b) Empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, pueden dividirse en: calificados y no calificados.
- c) Supervisores. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones señaladas. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos. Son aquéllas personas que, con base en un conjunto de las reglas o principios científicos, aplican la creatividad, por ejemplo: nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.
- e) Altos ejecutivos. Es todo aquel personal en quien predomina la función

administrativa sobre la técnica.

- f) Directores o administrativos. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales; podría decirse que son los pilares de cualquier organismo socioeconómico. (RODRÍGUEZ,1994:69).

2. MATERIALES

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en: muebles e inmuebles.

- a) Bienes materiales. Aquéllos bienes que integran la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, etc. que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) Las materias primas. Los elementos corpóreos que han de salir transformados en productos, por ejemplo: madera, hierro, harina, etc.

Existen también las materias auxiliares, es decir, aquéllas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para elaborarlo, por ejemplo: combustible, lubricantes, etc. los productos terminados normalmente no se tratan de vender cuanto antes; es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aún conveniencia de no hacerlo, ya sea para tener un inventario a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de la empresa.

- g) Dinero. Toda empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes; además la empresa posee

como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc. (IBID;70).

3. SISTEMAS

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc. por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquéllos. Por ejemplo:

- a) Sistemas de planificación. Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección – la actual - sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive. Por ejemplo: planificación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- b) Sistemas de Organizativo. Consiste en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación , de descentralización.
- c) Sistema de información. Es aquél en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, información de planeación, de relación operacional, de control y gestión de investigación, etc.
- d) Sistema de control. El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consisten en actuar sobre comportamientos determinados a fin de

reducir alguna desviación percibida. (IBID;71)

Como función directiva, el control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser el estilo de dirección y la planeación.

Los componentes del sistema de control son:

Control operacional:

- ◆ Control de la actividad
- ◆ Control de resultados

Control integrado de gestión:

- ◆ Previsión de las tareas (presupuestos)
- ◆ Ejecución de estas tareas (ejecución)
- ◆ Medición y análisis de lo realizado (medir resultados)

e) Los sistemas operativos. Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución, de un objetivo común y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos. Como ejemplo de éstos podemos citar el de: producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad y otras más. (IBID;72).

4. EQUIPO

Es el término común utilizado para identificar instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria, por ejemplo:

máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que emplea la unidad administrativa en sus actividades. (IBID;72)

1.3 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

En el siglo XVIII los fisiócratas definen por primera vez a la productividad como: "la facultad de producir", después a principios del siglo XX, algunos economistas aportan una definición más amplia, considerándolo como una relación que se puede medir entre producto y factores.

Existe un sin número de definiciones de productividad; por ejemplo la Secretaría de Trabajo y Previsión Social publicó un folleto el cual contiene 64 definiciones de lo que es productividad. Algunas de ellas son las siguientes:

- ♦ En sentido técnico: la productividad se entiende como los aumentos (o disminuciones) logrados en el producto sin alterar los recursos empleados, o la disminución de los recursos utilizados para obtener un determinado producto".
- ♦ En sentido económico: la productividad no es considerada como una facultad o una aptitud, sino más bien como una relación expresada. Producto entre insumos.

Observamos que la productividad se conceptúa como una relación técnica entre factores productivos para obtener un máximo de satisfactores, esto es correcto pero

no suficiente. En este sentido es necesario tomar en cuenta el carácter social de la productividad, ya que la relación que se da entre factores más que técnica debe ser social; es decir, considerando a los trabajadores como sujeto sociales y no como elementos técnicos.

Para fines de este trabajo definimos la productividad como una actitud humana que se manifiesta en función de la cantidad y calidad del hombre y de las condiciones del lugar donde ejercer su función.

1.4 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es algo que hacemos en todo momento y en todas las situaciones: el libro que leemos, la película a la que asistimos, el juego de fútbol, etc. Y como no podía dejar de ser, las empresas también se preocupan en evaluar el desempeño de sus empleados.

La medición y evaluación del rendimiento y eficacia de los empleados es una de las actividades más importantes ya que permite diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada empleado en la compañía.

La definición que manejamos en este trabajo es la siguiente: " una evaluación de desempeño es la herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible medir el rendimiento general y estimar los resultados que obtiene el trabajador durante el desarrollo de sus funciones, en un tiempo determinado" (FLORES,1996: 4)

1.4.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se realiza con determinada periodicidad dependiendo de lo que establezca la empresa. Dicha evaluación se puede llevar a cabo como:

♦ Evaluación informal: se realiza todos los días. El gerente menciona espontáneamente que un trabajo en particular fue ejecutado bien o mal, o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina sobre el trabajo realizado, la evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes de que se arraigue. Los empleados de empresas que utilizan este tipo de evaluación deben entender que esta es una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización.

♦ La evaluación sistemática: se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada. Esas apreciaciones tienen finalidades fundamentales:

1. Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual.
2. Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos, así como promociones.
3. Localizar a los que requieren adiestramiento complementario.

(STONER, 1989:390)

Aunque el desempeño del trabajador es un aspecto difícil de medir de manera cuantitativa existen algunas técnicas que podemos mencionar, con las cuales se

puede realizar esta medición.

- ◆ Escalas de puntuación
- ◆ Listas de verificación
- ◆ Método de selección obligatoria
- ◆ Método de registro de acontecimientos notables
- ◆ Método de distribución de puntos
- ◆ Establecimiento de categorías
- ◆ Método de verificación de campo
- ◆ Escalas de calificación conductual
- ◆ Métodos de evaluación comparativa (IBID.,391)

De las técnicas mencionadas las más utilizadas en las empresas son:

- ◆ Listas de verificación: requiere que el supervisor seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de acuerdo a la importancia que posean cada uno de ellos. Así mismo el valor concedido a cada punto va en relación a todos los que conforman la lista. Las ventajas de esta técnica son la facilidad de aplicación y estandarización, y entre las desventajas se encuentran , la interpretación errónea o equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de puntos por parte del departamento de personal.
- ◆ Escalas de puntos: es el método de uso más común, en el cual el supervisor asigna una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una

escala que vaya de bajo a alto, esto quiere decir que se clasifican como inaceptable, pobre, aceptable, bueno ó excelente las características que se requieren para el puesto como pueden ser: rendimiento, asistencia, contabilidad, actitud, aptitud, calidad del trabajo, cooperación, etc. Las ventajas son su fácil desarrollo y su sencillez al impartir esta técnica, así como lo práctico de su aplicación en empresas de alto número de personal, sin embargo sus desventajas son que es un tanto subjetivo, se evalúan los mismos aspectos para todos los puestos.

- ♦ Método de selección forzada: en este método se obliga al supervisor a elegir una frase que describa el desempeño del trabajador ya sea de forma negativa o positiva. En algunas ocasiones, los especialistas en personal agrupan hasta cinco frases en categorías que de antemano reflejan la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado. Los resultados podrían informar las áreas en las que se necesita mejoramiento. Las ventajas de este método es que es muy práctico y de fácil adaptación a cualquier puesto, sin embargo sus desventajas podrían ser que no todas las frases pueden estar relacionadas con el puesto, con lo cual se limita su utilidad para ayudar al desempeño del trabajador, además al trabajador le puede parecer injusta la selección de una frase sobre otra, cuando no son consideradas las características específicas del puesto. (TERRY, 1992:483).

- ◆ Método de distribución de puntos: aquí se pide al supervisor que otorgue puntos a los empleados a evaluar, los cuales van de mayor a menor categoría de acuerdo con los aspectos que se vayan a calificar, por lo general se pide que se distribuyan en un total de 100 puntos entre la población total. La ventaja consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados. La desventaja es que no se pueden detectar las áreas específicas de mejoramiento debido a que los aspectos a evaluar son de carácter general. (WERTHER, 1992:241)

Existen otros métodos de valoración del desempeño como son:

- ◆ Evaluación gráfica: valoración del desempeño mediante una gráfica o línea que representa el rango de un rasgo personal o dimensión del trabajo.
- ◆ Estándares de trabajo: comparación del desempeño real con los niveles esperados por él.
- ◆ Ensayo: comentario por escrito que explique las cualidades del individuo, sus defectos, etc.
- ◆ Administración por objetivos (APO): establecimiento de los futuros objetivos y planes de acción en forma conjunta por el subordinado y el supervisor, y luego medir el resultado comparándolo con las metas. (TERRY, 1992:484)
- ◆ Método basado en los objetivos: establecimiento de los objetivos futuros (sin planes de acción) en forma conjunta por el subordinado y el supervisor y medir después los resultados comparándolos con las metas. (STONER, 1989:391)
- ◆ Método de superposición de perfiles: con este método es posible obtener un perfil

individual que será elaborado por el propio interesado (auto-evaluación), otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo y aun otro más, que será obtenido de sus jefes. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo sino permitirá también descubrir las zonas de discrepancia, que se analizan para el perfeccionamiento posterior del sistema.

- ◆ Método de auto-evaluación: es el método del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación de desempeño ya mencionados. (CHIAVENATO, 1992:328)
- ◆ Métodos mixtos: en las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy corriente acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de evaluación .

Por lo general, las evaluaciones se concretan en características personales como la inteligencia, creatividad, firmeza y capacidad. Pero en la actualidad, las evaluaciones se basan cada vez más en la eficacia con que el subordinado ayuda a la empresa a alcanzar sus metas.

En Comisión Federal de Electricidad en el área de hidrometría se califican los

siguientes aspectos tanto para el personal administrativo como para el técnico:

- ◆ Aptitudes
 - Conocimiento y habilidades en su puesto
 - Conocimientos para la promoción
- ◆ Aptitudes
 - Puntualidad
 - Constancia
 - Disponibilidad
 - Disciplina
 - Iniciativa
 - Motivación
 - Seguridad personal
- ◆ Organización y dirección
 - Organización en el trabajo
 - Dirección y análisis
 - Supervisión
- ◆ Metas y resultados
 - Calidad y oportunidad
 - Productividad o cantidad de trabajo (CFE, 1993: 12-13)

Según Meyer la meta de la evaluación es mejorar el desempeño futuro de los

subordinados, aunque esto podría ser difícil si los gerentes actúan como jueces al realizar las evaluaciones. Por lo tanto el gerente y el subordinado deberían establecer más metas de desempeño juntos y luego evaluar el progreso en su obtención. La evaluación participativa da origen a mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo. La evaluación de desempeño debería formar parte de la interacción diaria entre gerentes y subordinados en vez de serles impuestas a estos últimos una o dos veces al año.

Para que los programas de evaluación sean más eficaces el gerente deberá evitar:

1. Cambio de criterios. En ocasiones los gerentes evalúan a cada subordinado conforme a diferentes criterios y expectativas. Por ejemplo un empleado que muestra un desempeño deficiente, pero esté muy motivado, puede recibir una evaluación mayor que otro cuyo desempeño sea mucho mayor pero que parezca ser indiferente. Para que la evaluación dé buenos resultados los subordinados deben estar convencidos de que el método se basa en criterios uniformes y justos.
2. Prejuicio del evaluador. Algunos gerentes distorcionan la evaluación debido a prejuicios personales referentes al sexo, raza, ideas políticas, nivel social o económico, color de la piel, edad, entre otros. Un sin número de organizaciones tratan de resolver este problema sugiriendo a los gerentes que en cada evaluación se describan las razones o explicaciones de los resultados.
3. Diferentes patrones del evaluador. Ya que existen gerentes con diferentes estilos para evaluar, algunos son muy exigentes y otros demasiado comprensivos, es

necesario atenuar las diferencias en los patrones de evaluación mediante definiciones precisas de cada elemento que la forma.

4. El efecto de halo. Existe una tendencia común, llamada efecto de halo, a dar una evaluación alta o baja a los subordinados en todas las medidas de desempeño, basándose para ello en una de sus características. Por ejemplo un empleado que trabaja hasta muy tarde frecuentemente puede recibir una evaluación alta en productividad y calidad de producción, lo mismo que en la motivación. Para disminuir esta situación es necesario valorar a los empleados por separado en varias medidas del desempeño, además de alentar a los jueces para evitar en efecto de halo. (TERRY,1992:478)

1.4.2 ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La ejecución y desarrollo de cualquier procedimiento administrativo, para alcanzar los propósitos y objetivos que le dan origen, requiere seguir correctamente un proceso. A su vez, dicho proceso se compone de una serie de etapas. Por lo general las etapas que integran un procedimiento para la ejecución de una evaluación de desempeño, se compone de seis fases:

1. Reconocimiento de las funciones y/o actividades de nuestros colaboradores.
2. Diseño de la cédula
3. Aplicación de la cédula

4. Retroalimentación con los colaboradores
5. Establecimiento de compromisos
6. Vaciado de la información y presentación de resultados.

A continuación se describirá el desarrollo de las etapas ya mencionadas.

1. Reconocimiento de la funciones y/o actividades de nuestros colaboradores.

Esta primera etapa corresponde al reconocimiento objetivo y práctico de lo que debe hacer el trabajador en su puesto de trabajo. Parte de la premisa de que antes de juzgar al empleado es necesario conocer sus obligaciones.

Este proceso también es conocido como una descripción de puestos y/o de tareas. Para ello es recomendable basarse en los siguientes puntos, los cuales servirán de guía para integrar una descripción de tareas:

1. Nombre del puesto. Anotar el nombre que tiene asignado el puesto que ocupa el empleado en cuestión.
2. Número clave del puesto. Si internamente la empresa tiene asignadas claves para los puestos, anotar el número correspondiente.
3. Ubicación. Se refiere al lugar físico (área o departamento) donde realiza sus actividades el trabajador.
4. Supervisor o jefe inmediato. Nombre del puesto a quien debe reportar el ocupante del puesto.
5. Objetivo del puesto. Se anota el propósito general del puesto.

6. Actividades principales del puesto. Se anota qué es lo que se hace en el puesto para poder cumplir con el objetivo del mismo.

Es cierto que esta actividad requiere de un amplio trabajo de escritorio, pero tiene la ventaja de que inmediatamente le permitirá tener indicadores para la comparación entre lo que debe hacer el trabajador en su puesto contra lo que realmente realiza en la práctica.

La descripción de tareas tiene como propósito describir cada una de las actividades que necesita realizar la persona que ocupa el puesto, para poder alcanzar las metas y objetivos de la organización.

2. Diseño de la cédula.

Una vez integrada la descripción de tareas de los colaboradores, es necesario diseñar la cédula de evaluación que se utilizará. Las recomendaciones técnicas para el diseño de un formato de evaluación de desempeño son las siguientes:

1. Determinar qué nivel ocupacional desea evaluar, por ejemplo mandos medios, supervisores, técnicos, administrativos, operativos, de apoyo, etc.
2. Seleccionar los criterios a evaluar, como pueden ser conocimiento del puesto, destreza, iniciativa, organización, calidad, disciplina, responsabilidad, cooperación, entre otros.
3. Redactar los reactivos a utilizar y determinar la escala estimativa con que habrá de ser calificado.
4. Una vez redactados todos los reactivos, se integrará el instrumento.

El propósito de la cédula es identificar el nivel de eficacia con que se desempeña el personal que conforma los respectivos equipos de trabajo de la empresa, así como de conocer los puntos de mejoría de los mismos colaboradores. Es muy importante que el evaluador tome con seriedad la aplicación del instrumento y dedique el tiempo necesario, cada vez que evalúe a los diferentes empleados.

Cuando se trate de evaluar dos grandes áreas del empleado como son la aptitud y la actitud se toman como base los siguientes criterios.

1. Conocimiento del puesto
2. Puntualidad y asistencia
3. Calidad en el trabajo
4. Rapidez en el trabajo
5. Iniciativa
6. Disciplina
7. Trabajo en equipo
8. Relaciones interpersonales
9. Aprovechamiento de materiales
10. Seguridad en el trabajo

Por aptitud se entiende los conocimientos y habilidades que sobre su función posee el empleado, en cambio la *actitud* hace alusión a la disposición que tiene el trabajador durante su desempeño laboral. (FLORES, 1996:75)

A continuación se presenta un cuadro descriptivo de los dos términos mencionados.

A P T I T U D	A C T I T U D
Conocimiento del puesto Criterio Calidad en el trabajo Rapidez	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Disciplina Aprovechamiento de material Seguridad e higiene Puntualidad y asistencia

3. Aplicación de la Cédula.

Antes de iniciar con la evaluación de los empleados se debe planear el tiempo y buscar un lugar tranquilo donde pueda concentrarse en lo que esta haciendo, con lo cual evitará presiones y las calificaciones podrán ser objetivas e imparciales. Es necesario recordar al evaluador que se debe evitar ser influido por situaciones extralaborales.

A continuación se analizará un ejemplo y la forma de aplicación de la cédula.

APROVECHAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO

¿Aprovecha adecuadamente el equipo, material y recursos que le son asignados por el desempeño de su función?

- | | |
|---|------|
| a) Gasta injustificadamente el material y el equipo de la institución | (4) |
| b) Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del material y equipo | (6) |
| c) Procura conservar y cuidar los recursos de la empresa | (8) |
| d) Se esmera en la conservación y cuidado de los materiales | (10) |
| subtotal | () |

De esta forma se tendrá la facilidad de calificar objetivamente a cada uno de los colaboradores, es decir se sabe que cada empleado tiene diferentes resultados de trabajo, algunos destacan más en determinadas áreas y pueden tener problemas en otras; por lo tanto al manejar diferentes criterios, con distintas opciones, se pretende ser justo en la evaluación y calificar de acuerdo con el resultado que verdaderamente obtiene su desempeño.

En el ejemplo anterior cada pregunta está redactada de una manera sencilla y clara, de esta forma, cuando el evaluador realice la evaluación por empleado, deberá hacerse el mismo cuestionamiento y, recordando la descripción de tareas contra los resultados alcanzados, no tendrá el menor problema para señalar lo que realmente refleja el empleado en su diaria labor. Se recomienda que se utilice lápiz para posibles correcciones o modificaciones que pueden existir al volver a revisar. Los números que aparecen en los paréntesis del ejemplo nos ayudan a estimar el

nivel de productividad que tiene cada uno de los empleados de la empresa o departamento. Después que se haya elegido y señalado la opción que más se apega a la realidad, es necesario que, en el paréntesis referente a subtotal se anote el número correspondiente a la elección.

Posteriormente se deberá sumar cada uno de los resultados de los 10 reactivos y anotar el resultado en el paréntesis que se encuentra al final de la cédula de evaluación de desempeño en donde se refiere al total. La suma será el indicador del nivel de productividad que alcanzó el empleado.

En la cédula debe existir un espacio destinado a comentarios del evaluador. Dichos comentarios podrán ser sobre las áreas fuertes y las áreas de mejoría de cada uno de los integrantes de la empresa.

Se debe entender como área fuerte aquellas habilidades y/o actitudes que más destacan en el empleado. Por otro lado las áreas de mejoría son aquellas habilidades y/o actitudes que no ha logrado desarrollar el empleado y que requieren de un reforzamiento. (IBID.,78)

4. Retroalimentación con los colaboradores.

La retroalimentación tiene como propósito platicar con el empleado sobre sus resultados. En esta entrevista se deberá felicitar al empleado por los aspectos en los que mostró un desempeño significativo y dialogar sobre aquellos criterios en los que su desempeño fue inferior a lo requerido. Es de suma importancia que al inicio de la entrevista se platique con el trabajador sobre la finalidad de la evaluación;

informándole que es intención de la empresa reconocer sus logros y encontrar aquellas áreas en las que es necesario cambiar. Algunas sugerencias para la retroalimentación:

- ◆ Destacar inmediatamente los puntos positivos que le fueron detectados durante la evaluación
- ◆ Ser asertivo y conciliador
- ◆ Resaltar las áreas que el empleado debe mejorar
- ◆ Proponer opciones de solución
- ◆ Tratar de llegar a compromisos compartidos

Es recomendable las felicitaciones verbales a trabajadores que se las merecen ya que éstas los motivaran para seguir superándose.

Por otro lado al hacer comentarios sobre las fallas detectadas en el trabajo es necesario hacerlas con argumentos suficientes y convincentes para que el empleado sepa que no se le esta calificando arbitrariamente.

Es importante resaltar que las entrevistas deberán de hacerse de manera individual y en privado sobre todo cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.

5. Establecimiento de compromisos.

Uno de los beneficios que proporciona una evaluación de desempeño es la posibilidad de establecer compromisos acordados; es decir que tenemos la opción

de, sin necesidad de imponer, concertar con el empleado algunos compromisos de trabajo. Es necesario mencionar que al no ejercer la autoridad, psicológicamente, generamos en el empleado una mayor responsabilidad. La mayoría de las personas respondemos muy bien cuando se nos toma en cuenta y casi por naturaleza humana, nos involucramos con mayor dedicación a las soluciones. Al establecer el empleado un compromiso es recomendable que se proponga y anote, en presencia del empleado, una fecha para analizar si se cumplió el compromiso.

6. Vaciado de información y presentación de resultados

En esta etapa se vacian los datos cuantitativos que resultaron de la evaluación de desempeño realizada. A continuación se presentará un formato para la presentación de resultados.

Nombre del supervisor:

Area de trabajo:

Nombre del empleado	Puesto	Clasif.	Calificación	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Total de trabajadores()	Totales:		()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Nombre y firma del supervisor Promedio de actividad del grupo Fecha
(IBID.,81)

Para llenar el formato anterior primero de deben anotar los datos generales: nombre del evaluador y el área de trabajo donde pertenece el trabajador. Después se deberá escribir en los espacios correspondientes, el nombre del empleado que fue evaluado, el puesto que ocupa y la clasificación del puesto que tiene asignada.

En la columna de calificación se anotará la suma total que logró el empleado, la cual se obtiene al sumar todos los reactivos. Como se puede ver en el formato cada reactivo tiene asignado una letra, que es donde se debe anotar la calificación que obtuvo el empleado en el criterio correspondiente. Para finalizar se debe suma cada una de las columnas y anotar, en el espacio correspondiente, cuántos empleados aparecen en el formato.

Para promediar la productividad de cada área, se suma todas las calificaciones que aparecen en la columna de calificación y ese total se divide entre el total de trabajadores evaluados y que, de acuerdo con la indicación anterior ya sumó.

Si se desea saber en que áreas requieren mayor apoyo los colaboradores, basta con sumar las columnas y dividir las entre el número total de trabajadores y con ello se obtendrá significativos indicadores de mejora.

Este sistema ofrece una alternativa para diagnosticar la eficacia de los equipos de trabajo en las organizaciones. (IBID.,74-82)

1.4.3 LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño.

De nada vale la evaluación sin que el mayor interesado que es el propio empleado, tenga conocimiento de la misma. Es necesario darle conocimiento de las informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos de la política puedan ser plenamente alcanzados.

La General Electric Company desarrolló los siguientes criterios para la conducción de las entrevistas de evaluación del desempeño:

- ◆ Hacer planes específicos y concretos, cuando sea posible y haya tiempo disponible
- ◆ Hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los cuales puede basarse el individuo o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser subrayados.
- ◆ Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o de características personales; sin embargo, describir el comportamiento que fue perjudicial al individuo en ciertas situaciones y sugerir medios alternativos más aceptables de actuar.
- ◆ Conceptuar sobre las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la posición actual del individuo, reconociendo que generalmente, el progreso

descansa sobre contribuciones notables y sobre responsabilidades delegadas.

(KELLOG, citado por Chiavenato, 1992:330).

Los propósitos de la entrevista de consejería después de la evaluación son los siguientes:

- ◆ Facilitar al subordinado condiciones para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. Cada jefe conoce los conceptos y aspiraciones de sus subordinados. La entrevista le da oportunidad al subordinado no solamente de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y método de trabajo, sino también de entender razones de esos patrones de desempeño. Son las reglas de juego, el que sólo podrá ser bien jugado cuando los jugadores entienden las reglas.
- ◆ Dar al subordinado una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo, resaltando sus puntos fuertes y débiles, y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces, el empleado cree subjetivamente que todo va bien y puede desarrollar una idea distorsionada respecto de su desempeño ideal. Necesita saber lo que el jefe opina de su trabajo, a fin de ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados
- ◆ Discutir los dos -el empleado y el superior- las medidas y los planes para desarrollar mejor y utilizar las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente en fijar las medidas para tal mejoría

- ◆ Estimular relaciones personales más fuertes entre el supervisor y el subordinado, en las que ambos tengan condiciones de hablar francamente respecto del trabajo, cómo se está desarrollando, y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas. IBID.,333)
- ◆ Eliminar o reducir ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El empleado tiene derecho de conocer las reglas de juego. Por eso se debe suministrar toda la información necesaria sobre su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un diálogo franco y cordial de hechos y de problemas entre el supervisor inmediato y el subordinado o evaluado. Es difícil tener habilidad de presentar los hechos y lograr que el subordinado, al terminar la entrevista, salga convencido de desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y sea consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. La entrevista debe ser debidamente preparada, para que el jefe sepa de antemano lo que dirá a su subordinado y cómo lo dirá.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y por muy elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerarsele siempre como una persona individualizada.

2.El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado,y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe. (IBID.,335).

La entrevista entre el subordinado y su gerente es de gran importancia ya que esta discusión motiva al individuo a mejorar su desempeño. Para verificar la eficacia del programa de evaluación del desempeño en la General Electric verificaron lo siguiente:

1. La crítica tiene efecto negativo sobre el alcance de los objetivos
2. El elogio tiene poco efecto sobre uno u otro modo, de comportamiento
3. El desempeño mejora cuando se han establecido objetivos específicos
4. La defensa que resulta de la evaluación crítica produce un desempeño inferior
5. La conducción sobre ser una actividad diaria, no una sola vez al año
6. El establecimiento mutuo de objetivos y la no crítica mejoran el desempeño
7. Las entrevistas diseñadas primariamente para mejorar el desempeño de un individuo no deben evaluar al mismo tiempo ni su salario ni su promoción
8. La participación del empleado en el procedimiento de fijación de objetivos ayuda a producir resultados favorables. (MEYER, citado po Chiavenato,,1992:335)

Es importante la participación del empleado en la colocación de objetivos de su propio trabajo como medio para obtener un efecto favorable sobre la moral y el desempeño individual.

En este capítulo se han mostrado los conceptos básicos necesarios para esta investigación, los cuales nos dieron una idea general de lo que vamos a analizar en los siguientes capítulos. En el siguiente capítulo se destacaran los aspectos de la evaluación del desempeño y la productividad.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD

En este capítulo se analizarán temas muy importantes, los cuales nos ayudarán a realizar el caso práctico. Los temas que se tratan son referentes a la evaluación del desempeño, su importancia en las organizaciones, los beneficios que tiene el contar con un adecuado sistema de evaluación, así como las barreras que pueden perjudicar el proceso de evaluación y la importancia de dicha evaluación para mejorar la productividad de los trabajadores al desempeñar sus funciones, para lo cual es necesario que se aplique una motivación adecuada que permita ser más productivo a todo el personal que labora en cualquier empresa.

2.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La situación en la que vivimos actualmente, hace necesario mejorar la forma, métodos y sistemas con que se trabaja en las compañías. Por lo tanto las empresas requieren de un mayor nivel de productividad del factor humano.

Evaluar el rendimiento y eficacia de los empleados es una de las actividades más importantes para una organización ya que nos permite entre otras cosas:

- Diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada empleado en la

3. Es flexible y adaptable. Las condiciones del mercado cambian constantemente, también la propia organización y en consecuencia el desempeño a evaluar y los mecanismos para hacerlo.
4. Es sencillo de entender y de implantar. El sistema de medición no es un fin en sí mismo, debe ser diseñado y operado como un instrumento para mejorar.
5. Debe estar estructurado no sólo para medir y evaluar, sino también para motivar, responsabilizar y recompensar. Finalmente, el sistema debe permitir premiar comportamientos adecuados y desalentar los inadecuados". (GONZALEZ, 1997:6)

El sistema de medición del desempeño debe ser de acuerdo con las características de la empresa, es decir cada una de ellas debe adaptar el sistema que mejor se adapte a sus necesidades. La característica esencial de este sistema es la validez, es decir que pueda medir con razonable grado de exactitud lo que pretende evaluar. Antes de implantar un sistema de evaluación se deben analizar los beneficios que proporcionará los cuales se analizarán en el siguiente punto.

2.1.2 BENEFICIOS DE CONTAR CON UN CORRECTO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación de desempeño se encuentra bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente: el individuo, el jefe, la

empresa y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:

- ◆ 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.
- ◆ Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- ◆ Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

2. Beneficios para el subordinado.

- ◆ Conoce las reglas de juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ◆ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según él, sus puntos débiles y fuertes.
- ◆ 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 subordinado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, más esmero, más atención en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.).
- ◆ Tiene condiciones para hacer auto-evaluación y auto-crítica para su auto-desarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la empresa. La empresa:

- ◆ Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- ◆ Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- ◆ Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. (CHIAVENATO, 1992:306-307)

Los beneficios pueden ser innumerables, pero esto depende de la aplicación y la importancia que la empresa le atribuya a los sistemas de evaluación del desempeño.

2.1.3 BARRERAS QUE PERJUDICAN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento profesional, está llena de objetivos relacionados con la justificación de salarios, con la eliminación de malos funcionarios, con la correlación de la actuación del empleado con los resultados obtenidos, etc.

Existen dos tipos de barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño:

1. Barreras metodológicas, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:
 - ◆ Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
 - ◆ Dificultad de análisis del desempeño del empleado.

2. Barreras de conducta profesional, como: recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que aprecian y que están siendo apreciadas.
 - ◆ Obstáculos políticos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas de evaluación.
 - ◆ Utilizando la expresión "creyéndose Dios", para expresar la posición del evaluador cuando juzga el desempeño del subordinado. (IBID., 1992:337-338)

En ocasiones los programas de evaluación del desempeño se vuelven tan comunes, que frecuentemente crean en los encargados de su aplicación una fuerte tendencia al descuido. Cuando el descuido domina esa actividad, la visión que se debe tener de los empleados se hace confusa y la validez de las evaluaciones es discutible. Algunos de los errores más comunes relativos al criterio de evaluación son los siguientes:

- ◆ Presumir que un hombre está trabajando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- ◆ Dar una calificación elevada a un empleado, porque se ajusta a lo que el evaluador dice.
- ◆ Calificar favorablemente a un hombre que ha trabajado en los días que

precedieron a su evaluación, aunque su trabajo durante el resto del período haya sido apenas mediocre.

- ◆ Favorecer la calificación de un brillante conversador, de un hombre con diploma de educación superior, o de un antiguo compañero de estudios.
- ◆ Dejar denotar los defectos de un hombre por el hecho de ser semejantes a los suyos.
- ◆ Juzgar a un hombre con base en papeles, en vez de basarse en la contribución real que prestó a la organización.
- ◆ Atribuir menos valor al hombre que detesta, aunque ejecute correctamente el servicio que le compete, y calificación más a aquel que, aún no ha detestando, y que poco hace.

Estas barreras y errores en el proceso de evaluación del desempeño son muy comunes en las empresas que no cuentan con un criterio profesional, con un conocimiento de lo que es realmente una evaluación eficaz. La evaluación del desempeño es muy importante en una empresa ya que califica al elemento más importante: el humano, por lo tanto se deben de eliminar las barreras y los errores para llevar a cabo una evaluación verídica.

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, siempre hay una

necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas y esto se realiza por medio de la evaluación del desempeño la cual nos indicará la acciones que se deben tomar ya sea preventivas o correctivas, y con lo cual incrementará la productividad.

Una razón por la cual las personas no son productivas es que no saben lo que se espera de ellas, no saben lo que significa ganar en el trabajo. Pero si se utiliza una adecuada evaluación del desempeño, ésta indicará cómo están actuando los empleados y permitirá detectar dónde y quién debe mejorar.

Aunque existen aspectos de la productividad difíciles de medir como trabajos de oficina, mano de obra directa, entre otros; es posible evaluar cualquier empleo, puesto, etc. Y con esto mejorar los resultados. Las evaluaciones arrojan luz sobre el problema. Esto permite ver el problema actual y, además descubrir nuevas formas de solucionar viejos problemas.

Las actitudes de los trabajadores son de gran importancia para la productividad. Ante la tarea de mejorar la productividad, muchas organizaciones se concentran en actualizar el equipo de producción más que en desarrollar a los empleados y esta táctica tiene poca eficacia y por lo tanto no existe mejora en la productividad.

Por lo tanto si una empresa quiere tener éxito y mejorar su productividad debe idear o mezclar un método de evaluación del desempeño adecuado a su organización.

2.2.1 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad implica medición, que, a su vez, es un paso esencial en el proceso de control. Aunque hay un consenso general en torno a la necesidad de mejorar la productividad, esa unanimidad no se encuentra en los que respecta a las causas fundamentales del problema y qué hacer al respecto. Se ha atribuido a varios factores la causa de esta. Algunos dicen que se debe a una mayor proporción de empleados menos capacitados con relación a la fuerza laboral total, pero otros están en desacuerdo. Hay quienes consideran que el principal motivo es la reducción en la investigación y búsqueda de resultados inmediatos. Otra razón es el deterioro en la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones del gobierno. Cada vez más la atención se va concentrando en la administración como la causa del problema, así como la solución.

Según el Lic. Luis Castañeda en la revista *Laboral* con publicación de marzo-abril de 1994 señala que a su juicio existen por lo menos cinco barreras importantes en la productividad en nuestro país:

- ◆ Falta de cultura empresarial.

La mayoría de los empresarios mexicanos adolecen de un gran desconocimiento de las técnicas modernas de la administración de empresas, además, existen pocas empresas que realmente aplican recursos de capacitación. La poca cultura administrativa provoca ineficiencias y desperdicio de recursos y, por lo tanto, baja productividad.

- ◆ Falta de liderazgo para la productividad

El empresario típico mexicano según Eva Krass en su libro "Cultura Gerencial México-Estados Unidos" (grupo editorial Iberoamérica), dirige su empresa de la misma manera como dirige su casa; esto es, con autoridad absoluta. Esta forma de dirigir no puede fomentar la productividad, la gente trabajará sólo para rendir lo mínimo indispensable para conservar el empleo y evitar castigo, tal vez no físico, pero sí moral, que puede ser más doloroso.

◆ Falta de actitud para la productividad

Esto proviene, por un lado, de la forma de dirigir de los jefes, y por otro, de la poca autoestima y de la falta de motivación para superarse de los trabajadores. Esto causado por la programación negativa que han acumulado a través de los años en el hogar, en la escuela y, en general, en su medio ambiente habitual.

Este tipo de trabajadores es el que dice: "como la empresa hace como que me paga, yo hago como que trabajo". Estos trabajadores, que los encontramos en la planta y en la oficina, andan de empleo en empleo, cada vez más frustrados, por que más tardan en entrar a una empresa que en ser despedidos de ella.

◆ Falta de educación para la productividad

Este punto se refiere a la educación en todo su contexto, incluyendo la capacitación para el trabajo y los valores básicos del ser humano como la honestidad, la caridad, el trabajo y el ahorro, entre otros.

En el primer caso, la capacitación para el trabajo, al no tenerla suficientemente, el

trabajador no puede ser eficaz. En el segundo caso, los valores, al no poseerlos, el trabajador no dará lo mejor de sí porque tratará de trabajar lo menos posible, tendrá conflictos personales con sus compañeros, robará de la empresa productos terminados y competentes y vivirá siempre con problemas económicos, lo que redundará en baja productividad por la preocupación que la falta de dinero suele generar.

- ◆ Falta de recursos tecnológicos

En una economía abierta como la nuestra en la que la competencia internacional es formidable, la empresa mexicana que no posea los recursos tecnológicos necesarios estará en franca desventaja competitiva. Por desgracia, las empresas pequeñas y medianas no cuentan con los medios económicos para adquirir la tecnología que pueda aumentar su productividad y ponerla a la par con sus competidores internacionales. (CASTAÑEDA, 1994:5-6)

Estas son sólo cinco barreras a la productividad, pero son tan poderosas que derribarlas requiere de la participación de todos, es decir que "cada empresa se ponga la camiseta".

2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La motivación, que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan. Los gerentes, por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero éstas son complejas y, algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subordinados. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes sabe, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo (expresados no sólo con palabras sino también en acciones) y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización. Casi todos buscamos la libertad y autonomía para realizar nuestro trabajo a nuestra manera y de alguna forma nos sentimos motivados al lograr esto. Los gerentes que descubren el secreto de las motivaciones de sus empleados habrán encontrado una importante fuente de energía productiva.

La motivación en el trabajo para la alta productividad es sin duda el arte más difícil en todo gerente o jefe. Un arte porque el dar una orden para un jefe es fácil y el subordinado la obedecerá estrictamente si es que quiere conservar su empleo.

Motivar es totalmente diferente, aquí no se ordena, aquí se invita, se invita a que se realicen determinadas actividades, de la mejor manera posible, en el menor tiempo posible, con la mejor calidad y sin establecer líneas de división entre el jefe y el subordinado que se tomen en insalvables con el tiempo.

2.3.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las teorías de la administración han cambiado con el tiempo para adaptarse a los cambios de la naturaleza de las actividades de los gerentes. Los gerentes trataban con subordinados que realizaban tareas bastante sencillas; en cambio, hoy tratan con personas que realizan un trabajo complicado.

Con el tiempo mejoró el conocimiento de los enfoques gerenciales eficaces e ineficaces, así como la importancia de las fuerzas sociales en el lugar de trabajo. Esos factores también repercutieron en el desarrollo del pensamiento organizacional. En diferentes erapas de la evolución del pensamiento administrativo, los gerentes aceptaron varios modelos o teorías de la motivación, a continuación se mencionan tres de ellas en el orden en que se fueron desarrollando.

1. Modelo tradicional.

El modelo tradicional de la motivación se asocia a la escuela de la administración científica. Esta escuela sostuvo que un aspecto importante del trabajo del gerente consistía en asegurarse de que los trabajadores ejecutaran sus tareas aburridas y repetitivas en la forma más eficiente. Los gerentes decidían cómo debían realizarse los trabajos y aplicaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los empleados: cuanto más produjesen, mayor ingresos percibirán.

Esta perspectiva supuso que los trabajadores son esencialmente flojos y que los gerentes conocían el trabajo mejor que los propios empleados. Estos sólo podían ser motivados por premios financieros y tenían poco que aportar que no fuera su

trabajo. En muchos casos, este enfoque daba buenos resultados. El ir mejorando la eficiencia, eran menos los trabajadores que se necesitaban para una tarea específica. Con el tiempo los gerentes redujeron el tamaño del incentivo salarial. Los despidos se volvieron frecuentes, y los empleados buscaban la seguridad del trabajo más que incrementos salariales pequeños y temporales. (VAZQUEZ,1995:49)

2. Modelo de las relaciones humanas.

Con el tiempo se hizo evidente que el enfoque tradicional de la motivación ya no era adecuado. Elton Mayo y otros investigadores de relaciones humanas descubrieron que los contactos sociales que el persona tenía en el trabajo también eran importantes y que lo repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros también pensaban que los gerentes podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes,

En consecuencia, a los empleados se les daba libertad para que tomaran sus propias decisiones en el trabajo. Se prestaba mayor atención a los grupos informales de trabajo en las organizaciones. Se suministraba más información a los trabajadores respecto a las intenciones de los gerentes y las operaciones de la organización.

En el modelo tradicional, los trabajadores debían aceptar la autoridad de los gerentes a cambio de sueldos altos que se obtenían gracias al eficiente sistema diseñado por éstos y realizado por aquéllos. En el modelo de relaciones humanas, los trabajadores, debían aceptar la autoridad de los gerentes porque los supervisores los

trataban con consideración y se preocupaban por sus necesidades. Sin embargo, la intención de los gerentes no había cambiado: hacer que los empleados aceptasen la situación de trabajo tal como la habían establecido sus superiores.

3. Modelo de recursos humanos.

Teóricos posteriores, entre quienes se cuentan McGregor y Maslow, e investigadores como Argyris y Likert, criticaron el modelo de relaciones humanas por considerarlo simplemente un enfoque más refinado de la manipulación del personal. Estos teóricos señalaron que los empleados eran motivados por muchos factores, no sólo por el dinero o el deseo de la satisfacción, sino también por las necesidades de logro y del trabajo significativo. Afirmaron que casi todos ya estamos motivados para realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo. En su opinión, los empleados tienden a obtener satisfacción de un buen desempeño (en vez de dar un desempeño satisfactorio porque se sienten satisfechos, como se observa en el modelo de relaciones humanas). De ahí que se les pueda dar mucha mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas. (KOONTZ,1985:517)

Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, los gerentes no deberían inducir a los trabajadores a cumplir con los objetivos gerenciales sobornándolos con salarios altos, como sucede en el modelo tradicional, ni manipularlos con un trato especial, como ocurre con el modelo de relaciones humanas. Por el contrario, deberían compartir la responsabilidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales con cada persona, consiguiendo su

aportación a partir de sus intereses y habilidades.

En un estudio se descubrió que los gerentes contemporáneos tienden a aceptar simultáneamente dos modelos de la motivación. Con sus subordinados, suelen actuar conforme al modelo de relaciones humanas: intentan aminorar la resistencia de los subordinados mejorando su moral y satisfacción. Sin embargo, personalmente prefieren el modelo de recursos humanos: piensan que sus propios talentos no son aprovechados debidamente y, por lo mismo, buscan que sus superiores les den mayor responsabilidad.

2.3.2 ORÍGENES DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación en el trabajo depende básicamente de dos orígenes:

1. La motivación que genere el jefe y el medio ambiente
2. La motivación que el propio trabajador posea.

La motivación que genere el jefe. En mucho depende del jefe que se cumplan sus órdenes, por insignificante que sea, ya que siempre le surgen al trabajador preguntas interiores que influyen directamente en el cumplimiento de la misma: ¿está bien lo que me pide?, ¿sirve?, ¿porqué lo debo hacer?, ¿a mí me corresponde hacerlo?, etc. Si estas preguntas no son contestadas adecuadamente, si no encuentran sentido o respuesta, el trabajador realizará lo que se le pide, casi siempre; en algunos casos mediante una actitud negativa, objetará y en otros se opondrá.

De la manera que el jefe inmediato tome estas actitudes, del subordinado dependerá directamente la productividad del mismo, y en consecuencia la mejora continua de la empresa. Ya que si el jefe inmediato se siente ofendido porque un subordinado opina o se revela, entonces se estará limitando la creatividad y, por ende, la productividad de los trabajadores al no permitirles aportar ideas nuevas a la empresa. En estos casos se sugiere orientar las inquietudes del trabajador y canalizarlas para que ayuden a la productividad y calidad de la empresa.

El medio ambiente sería en palabras sencillas: lo que rodea al trabajador dentro de la empresa para ayudarlo o no, a ser productivo. Es importante reflexionar sobre el medio ambiente y conocerlo para desarrollarse adecuadamente dentro de él, saber cómo son las relaciones humanas entre los miembros que forman el equipo de trabajo, ya que obviamente entre mejores sean las relaciones, los resultados de éste serán excelentes.

Para lograr lo anterior los miembros del equipo de trabajo deben participar y dar opinión acerca de su empleo, ya que son ellos los que en realidad conocen mejor las condiciones y las relaciones en el equipo de trabajo, ellos son los más indicados para decir si las condiciones de trabajo son buenas, falta algo o existen dificultades. Las fallas serán resultas mejor si hay una participación de todos los miembros del equipo de trabajo. En caso de permitirse a los trabajadores hacer algo para cambiar las cosas se le sugiere dar los medios para ello, todo esto bajo un clima de respeto.

El segundo origen de la motivación en el trabajo como ya se ha mencionado es la que el propio trabajador posea el cual se relaciona con un dicho popular que dice:

TIPO DE MOTIVACION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Por razones de Subsistencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca renunciará ▪ Procurará mantenerse en el puesto ▪ Se les paga con base en el destajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solamente hará lo indispensable ▪ Sólo trabaja para satisfacer sus necesidades ▪ No aportará ideas a la empresa, ya que será conformista ▪ Una vez satisfecha optará por retirarse
Lucro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es meticuloso en todo lo que hace ▪ Quiere hacerlo todo ▪ Se le puede negociar pago por honorarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólo quiere dinero ▪ Tiende a la perfección (provocando retrasos y otros problemas que se generan por esta situación) ▪ No puede hacer todo ▪ Todo lo que hace es para su bienestar sin importarle la empresa en realidad
Porque es atraída	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente profundamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es activo

<p>la persona por su trabajo</p>	<p>satisfecho con lo que hace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es optimista ▪ Realiza las actividades en forma eficiente y con calidad ▪ Es prácticamente un artesano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fija metas y objetivos a veces demasiado altos que en algunas ocasiones no se pueden alcanzar
<p>Por motivos de reconocimiento ante la sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca ser aceptado en el medio en que se encuentra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca gloria, poder, fama ▪ Una vez alcanzada su meta de fama se retira
<p>Para sentirse realizada la persona y trascender</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo lo hace por vocación ▪ Participa en todo lo que se considere valioso ▪ Es la persona que genera la mayor plusvalía en la empresa ▪ Es excelente por naturaleza ▪ Motiva fuertemente a la gente de su alrededor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal ubicado se sentirá limitado por Dios ▪ Se le debe retribuir de manera muy amplia

La vocación y las aptitudes personales, así como la correcta jerarquización de los valores son factores muy importantes para motivar a las personas, para transmitirles el ánimo de superación y satisfacción personal.

Y con lo cual, lograr la productividad esperada por cada uno de los subordinados, ya que si se motiva al empleado como éste requiere o necesita entonces aumentará su desempeño y por lo tanto se elevará su productividad

2.4 NUEVA FORMA DE MEDIR EL DESEMPEÑO CON BASE EN UN SISTEMA DE CÓMPUTO

"La administración es la ciencia de la organización y de los resultados, técnica de la eficiencia y eficacia y taller permanente de la mejora continua. Es la disciplina que tiene como objetivo la productividad." (PLIEGO,1998:6)

Con herramientas prácticas se puede lograr la integración, participación y evaluación del rendimiento de las empresa, instituciones y trabajadores, estableciendo marcos de referencia y herramientas de registro y medición que permitan adoptar procedimientos que garanticen la elevación de la productividad y la obtención de beneficios compartidos.

Con la medición de la productividad es indispensable establecer sistemas de evaluación al desempeño del personal, para que en forma justa y equitativa y con

base al esfuerzo personal, del área de trabajo y de todos los integrantes del organismo en su conjunto, se otorguen bonos de actuación o productividad en correlación a los beneficios que se obtengan.

La medición de la productividad, así como el otorgamiento de bonos de actuación, permite adentrarse en el conocimiento de la situación económica de la empresa, tener una visión más precisa sobre los sistemas de administración, producción y comercialización, y controlar los costos y gastos, además de detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento entre otras.

La Federación de Colegios de Licenciados en Administración, ha desarrollado un sistema de cómputo denominado CONLAPRODUCTIVIDAD para que metodológicamente, y en cualquier tipo de organización (pública, privada o social; micro, pequeña, mediana o grande; comercial, industrial o de servicios), se lleven a cabo mediciones tanto cuantitativas como cualitativas de indicadores de productividad predeterminados, mismos que son generados a partir de cada persona y cada área, con el propósito de que, en forma equitativa, se contribuya a la calidad y se distribuyan los beneficios a quienes los generan.

El objetivo general del sistema creado por el CONLA es auxiliar a los directivos en la medición de la productividad global por área y por el empleado, buscando la integración de las personas en equipos a través de un cambio en la cultura organizacional. Este cambio debe permitir la evaluación de los niveles de calidad de vida de cada uno de los integrantes de la organización.

Este sistema de cómputo es manejado desde cualquier computadora con procesador 486 en ambiente windows y permite lograr mediciones, establecer registros, graficar resultados y proyectarlos, así como mantener historiales que den a conocer los avances de la productividad en cada uno de los niveles.

El sistema otorga puntos o créditos para cada persona que integra la organización, basado en lo que contribuye como persona, con su equipo de trabajo y todos en general, para conseguir premios por prestaciones o incremento salarial.

El novedoso software fue diseñado para ser autoadministrable (esto es que cada organización pueda por sí misma determinar los indicadores, establecer sus periodos de registro y evaluación y administrar sus resultados); autoponderable (ya que a cada indicador en el macro, micro y de evaluación personal se le puede determinar peso específico y variables); de simulación (por que se puede jugar, obteniendo y proyectando resultados simulados para hacer los cambios que se consideren pertinentes).

Para su implementación, la metodología es simple y sencilla. Se inicia con la integración del equipo directivo para la determinación de los indicadores Macro o Globales (en una empresa industrial: producción, ventas y cobranza), micro o de área (dirección, mercadotecnia, producción, administración, compras, etc.) y de evaluación de habilidades del personal (evaluación al desempeño personal, objetivos a lograr en el periodo, aspectos personales a mejorar, áreas de interés profesional y aspectos sobresalientes del desempeño personal).

El primer módulo de la evaluación al desempeño personal contempla al análisis de resultados individuales tomando como base la disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, superación, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, seguridad, asistencia y puntualidad, sus ventajas en la operación del sistema es que cuenta con formatos preestablecido. La evaluación se hace con cuadros de ponderación y propone el análisis frontal con el supervisor o el jefe inmediato. Para reevaluación, en su caso, se obtiene el conocimiento para la conformación de los proyectos de mejora continua. La información es integrada de manera sencilla para su instalación en el sistema.

Una vez establecidos, se analizan los indicadores, se determinan su forma de medición con pesos específicos y se realiza un primer levantamiento de la información para cada uno de los niveles.

La información de los registros obtenidos se indica al software CONLAPRODUCTIVIDAD y se determinan los pesos específicos para cada nivel de indicador, primero por el equipo directivo y después con cada uno de los equipos y de las personas que integran la organización. Con el sistema se logran establecer los lineamientos para proporcionar capacitación y adiestramiento, optimizar la seguridad y la higiene dentro de la organización, reducir reprocesos, optimizar los insumos, desarrollar multihabilidades, incrementar la calidad en el servicio y aumentar la intensidad y la eficiencia en el trabajo con un equipo integrado e integral.

En este capítulo se han revisado los aspectos más importantes de una evaluación del desempeño, la cual si es aplicada correctamente junto con una adecuada

motivación tiene como resultado una mayor productividad. Se mostraron dos nuevos métodos de evaluación, los cuales si son utilizados correctamente daran los resultados esperados. En el siguiete capítulo se aplicara en un caso práctico los aspectos teóricos estudiados en los capítulos anteriores.(PLIEGO,1998:6)

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE HIDROMETRÍA DE LA CFE

Este capítulo es muy importante ya que en él se pondrá en práctica la teoría analizada en los dos capítulos anteriores. En los siguientes incisos se dará a conocer el estudio práctico realizado en el área de Hidrometría de la CFE de la ciudad de Uruapan, Mich. el cual contiene los antecedentes históricos de dicha organización, los datos de introducción al estudio práctico, el desarrollo de la investigación que se llevó a cabo, así como el análisis de los resultados los cuales se tomaron como base para proporcionar las conclusiones y sugerencias. Aquí se podrá ver con claridad la importancia de la evaluación del desempeño para mejorar la productividad.

3.1 PROPUESTA HIPOTÉTICA

El desempeño de los trabajadores es muy importante para lograr el éxito en cualquier organización y por consiguiente se necesita evaluarlo de la mejor manera posible, ya que si se hace correctamente se podrá mejorar la productividad de cada uno de los trabajadores, así como de la empresa para la cual trabaja.

En le área de Hidrometría de la CFE ubicada en Uruapan, Mich., se lleva a cabo

varias compañías operaba en las principales ciudades de la República.

3.- Este grupo estaba constituido por un sinnúmero de medianas y pequeñas compañías independientes que abastecían a las localidades que no eran atendidas por los grupos anteriores.

Creación de la Comisión Federal de Electricidad.

Todas las empresas antes mencionadas, que en 1929 sumaban 98 y eran en su gran mayoría extranjeras, tenían como objetivo llevar los beneficios de la energía eléctrica sólo aquellos centros de población con capacidad de pago que pudieran garantizar el cumplimiento de sus políticas cimentadas en un ánimo de lucro desmedido. En efecto, los concesionarios, para obtener los mayores índices de utilidad sobre sus inversiones, esperaban un crecimiento del mercado que garantizara plenamente el aumento de la capacidad instalada o restringían ésta por la proximidad del término de sus concesiones. Se provocaba de esta manera un círculo vicioso que hacía difícil el crecimiento del mercado por falta de capacidad instalada, y a la vez ésta no se ampliaba por estar en espera del crecimiento del mercado para garantizar su inversión.(IBID.,5)

En el año 1930, en el país existía una capacidad instalada de aproximadamente 360,000 kw, haciéndose notorio que el progreso, avance y extensión de los beneficios derivados de la energía eléctrica, no podían seguirse fincando en los fines de lucro que buscaban las empresas establecidas. El Gobierno se enfrentó entonces a la necesidad de constituir una industria nacional que llevara la energía eléctrica a la

pequeña y mediana industria, al campo y, en general a todos los centros de población que carecían de ella.

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión autorizó al Ejecutivo Federal, mediante decreto publicado en el Diario Oficial del 20 de enero de 1934 para constituir la Comisión Federal de Electricidad, que tendría por objeto "organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales" (Art. 1º).

Sin embargo, fue hasta el 14 agosto de 1937, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas, expidió en Mérida, Yuc. La Ley que creó la Comisión Federal de Electricidad, haciendo uso de las facultades que le concedió el Congreso de la Unión en materia de industria eléctrica.

Evolución de la Comisión Federal de Electricidad.

Desde su creación y hasta el año 1949, los trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad fueron de poca significación, puesto que no contaba con los recursos económicos, técnicos y humanos, suficientes para emprender proyectos a nivel nacional.

Conforme a la Ley de la Industria Eléctrica del 31 de diciembre de 1938, la

capitalización del patrimonio de Comisión Federal de Electricidad, sólo se hacía mediante los recursos provenientes de un impuesto del 10%, sobre el consumo de energía eléctrica en el país. Además, la mayor parte de la energía eléctrica producida por la C.F.E., tenía que ser vendida en bloque a las compañías ya establecidas, debido a las circunstancias imperantes en el mercado; por este motivo la escasez de recursos y bajos ingresos por concepto de venta de energía, impedían a la Comisión Federal de Electricidad lograr un mejor y más rápido desarrollo.

El 14 de enero de 1949, se publicó la Ley constitutiva de la Comisión Federal de Electricidad, que llegó a ser así un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A partir de esta fecha fue notable el desarrollo registrado por esta Institución y a tal grado que si en 1947 contaba con 23 plantas generadoras y una capacidad de 44,000 kw, para 1952 ya tenía 215 plantas y una capacidad instalada de 390,000 kw.

Su desarrollo , se sostuvo en forma acelerada y permanente; así, de los 8,457 millones de KWH que se generaron en el país durante 1960, la Comisión Federal de Electricidad aportó 4,229 millones de KWH, más del 50% de la generación total; sin embargo, entregó un bloque de 1,821 millones de KWH a la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S. A., y 701 millones de KWH a la Impulsora de Empresas Eléctricas, S. A.

Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El 21 de Abril de 1960, el Gobierno Federal compró los bienes del grupo de empresas pertenecientes a la American And Foreign Power Company, representada por la Impulsora de Empresas Eléctricas, S. A.. Con esta operación se inicia la nacionalización de la industria eléctrica, pues con la suma de la capacidad instalada de este grupo de empresas (369,000 KW) a la capacidad de la CFE (1,063,830 KW) el país adquirió ya el 71.3% de la capacidad total existente.

En el mismo año de 1960 el Gobierno Federal adquirió el 90% de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Light and Power Company, tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre, fecha que ha quedado registrada en la historia de México como el día de la Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El proceso de nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre de 1960, al hacerse una adición al artículo 27 de la constitución, por la cual se reserva en exclusividad a la Nación Mexicana, lo referente a la generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público, sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para estos fines.

Integración de la Industria Eléctrica.

Una vez realizada la nacionalización, se imponía como una consecuencia natural de la misma, la integración de todo el sistema eléctrico nacional. Como resultado de las operaciones realizadas en 1960, los bienes adquiridos a la American and Foreign

Power Co. Fueron entregados para su operación a la empresa The Mexican Light and Power Co. Vendió sus bienes e instalaciones destinadas al servicio público de energía eléctrica a la empresa actualmente denominada compañía de Luz y Fuerza del Centro, S. A. (en liquidación).

En el año de 1966, la Comisión Federal de Electricidad adquirió de Nacional Financiera las acciones de Industrial Eléctrica Mexicana, constituyéndose como propietaria de las mismas.

En 1967 acuerdo del Ejecutivo Federal, se ordenó la incorporación de los bienes de las 19 empresas eléctricas filiales de la Comisión Federal de Electricidad estableciéndose su disolución y liquidación, a efecto de dar un paso más en la integración del sistema eléctrico nacional.(IBID.,13)

En 1973, uno de los avances técnicos más importantes para la integración de la industria eléctrica, lo constituyó la unificación de frecuencia en el país a 60 ciclos, mismo que se concluyó en 1976.

En el mes de diciembre de 1974 se publicó el acuerdo presidencial que autorizó la disolución y liquidación de la Cía. de Luz y Fuerza del Centro, S. A., y sus Asociadas, autorizándose a la Comisión Federal de Electricidad para adquirir sus activos. Fue entonces en enero de 1975, cuando se decretó la disolución y liquidación de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S. A., y de sus Asociadas: La

Cía. Meridional de Fuerza, S. A., la Cía de Luz y Fuerza de Toluca, S. A. y la Cía. De Luz y Fuerza de Pachuca, S. A.. De esta forma se logró la integración administrativa de la Industria Eléctrica.

Por otra parte, el 10 de diciembre de 1975, con la promulgación de la Ley del servicio público en Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad se constituyó en la encargada única de la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Dentro del proceso de integración del Sector Eléctrico, corresponde a la interconexión del sistema central en 1978, la aportación técnica más importante que permite el aprovechamiento racional de la capacidad instalada de C.F.E., para satisfacer una demanda expansiva en el país.

Finalmente el 15 de diciembre de 1983 se reforma la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica vigente desde 1975, con el objeto de adaptarse a los cambios realizados en la organización administrativa del Gobierno Federal, pero sin reformarse el contenido esencial de esta Ley.

Atribuciones

De acuerdo con el artículo 9º. De la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, reformada el 15 de Diciembre de 1983, la Comisión Federal de Electricidad tienen por objeto:

1. Prestar el servicio público de energía eléctrica en los términos del artículo 4º. Y

conforme a lo dispuesto en el artículo 5°. Que a la letra dicen respectivamente:

Artículo 4°.

Para los efectos de esta Ley, la prestación del servicio público de energía eléctrica comprende:

I.- La planeación del sistema eléctrico nacional

II.- La generación, conducción, transformación, distribución y venta de energía eléctrica.

III.- La realización de todas las obras, instalaciones y trabajos que requieren la planeación, ejecución, operación y mantenimiento del sistema eléctrico nacional.

Artículo 5°.

La Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, fijará la políticanacional de energéticos y dictará las disposiciones relativas al servicio público de energía eléctrica que deberán ser cumplidas y observadas por la Comisión Federal de Electricidad y por todas las personas físicas o morales que concurren al proceso productivo.

2. Proponer a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, los programas y proyectos a que se refiere el artículo 6°.

Artículo 6°.

Para los efectos del artículo 5°, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, autorizará en su caso, los programas y proyectos que someta a su

consideración la Comisión Federal de Electricidad, en relación con los actos previstos en el artículo 4º. Todos los aspectos técnicos relacionados con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica serán responsabilidad exclusiva de la CFE.

3. Importar y exportar, en forma exclusiva, energía eléctrica.
4. Formular y proponer al ejecutivo Federal los programas de operación, inversión y financiamiento que a corto, mediano o largo plazo, requiera la prestación del servicio de energía eléctrica.
5. Promover la investigación científica y tecnológica nacional en materia de electricidad.
6. Promover el desarrollo y la fabricación nacional de equipos y materiales utilizables en el servicio público de energía eléctrica.
7. Celebrar convenios o contratos con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios o con entidades públicas y privadas o personas físicas o personas morales, para la realización de actos relacionados con la prestación del servicio público de energía eléctrica.
8. Efectuar las operaciones, realizar los actos y celebrar los contratos que sean necesarios para el cumplimiento de su objetivo.
9. Los demás que fijen esta Ley y sus reglamentos (CFE, 1995:15-18)

3.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL ÁREA DE HIDROMETRÍA

La División Hidrométrica Michoacán inició sus operaciones, en el año de 1938, cuantificando el potencial hidráulico del río Cupatitzio y sus fuentes, con el objetivo de planificar la explotación de dicho recurso en la generación de energía eléctrica.

Al igual que las cuatro restantes, dependía de la subdirección Técnica a través de la Gerencia de Ingeniería Civil; sin embargo, por instrucciones del señor director del Organismo, el día 24 de mayo de 1993 se transfirió a la Subdirección de Generación, Gerencia regional de Producción Occidente, siendo recibida por la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago, integrándose a ella como un Departamento dependiente.

Actualmente opera 18 estaciones hidrométricas y 28 estaciones climatológicas distribuidas en el ámbito territorial de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago, en coordinación con el Departamento de Hidrometeorología de esta Subdirección. En dicha operación se miden escurrimientos en la parte media y baja del río Balsas, la cuenca del río Santiago, así como parte de la cuenca del río Ameca.

Con esta red de estaciones hidroclimatológicas se da apoyo a las Centrales Hidroeléctricas de Infiernillo, Villita, Santa Rosa y Aguamilpa; con aviso a tiempo real en época de avenidas. Para ello, se implementa la operación adicional de 15 estaciones hidrométricas temporales, de las cuales sólo 6 se operan en forma directa por esta División.

La Misión es la operación y mantenimiento de 18 estaciones hidrométricas y 28

estaciones climatológicas, distribuidas en el ámbito de subgerencia regional de generación hidroeléctrica Balsas-Santiago, para obtener, analizar y difundir información hidroclimatológica con calidad y oportunidad, que apoye la toma de decisiones en la operación y mantenimiento de instalaciones para una óptima producción de energía eléctrica.

El área de Hidrometría tiene una centralización en las dos principales reamas de actividad, Administrativa y Técnica, que actualmente se desarrollan en la División.

En el departamento administrativo existen actualmente los siguientes puestos:

- ◆ 3 Auxiliares administrativos
- ◆ Almacenista
- ◆ Oficinista
- ◆ Auxiliar de servicios
- ◆ Auxiliar de servicio. chofer

Y en el área técnica los siguientes:

- ◆ Profesionista
- ◆ Auxiliar administrativo
- ◆ Técnico
- ◆ Auxiliar de mantenimiento
- ◆ Auxiliar de servicios I
- ◆ Dibujante

Los objetivos que perisgue el área de Hidrometría son:

1. Obtener la máxima motivación del personal
2. Conservar y manejar de manera óptima equipos e instalaciones
3. Obtener datos hidroclimatológicos de calidad con oportunidad
4. Analizar información hidroclimatológica útil en el proceso eléctrico
5. Difundir convenientemente los resultados de lo procesos

Las metas a alcanzar son:

1. Elegir el personal capacitado
2. Diagnosticar condiciones e instalaciones
3. Implantar procedimientos a utilizarse
4. Programar mantenimiento
5. Programar suministros
6. Excelente administración de los recursos
7. Revisar periódicamente metas alcanzadas
8. Analizar la evaluación del desempeño y productividad (CFE,1997:9)

3.3 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO PRÁCTICO

Al realizar este trabajo, se llevó a cabo primeramente una recopilación de información teórica, la cual se puede apreciar en los dos capítulos anteriores.

área de Hidrometría de la Comisión Federal de Electricidad ubicada en la calle Bruselas esquina con Tlaxcala en la ciudad de Uruapan, Mich. En la que se aplicaron cuestionarios a todo el personal del departamento administrativo y al técnico, los cuales suman un total de 20 trabajadores de oficina y técnicos. De los cuales 2 son de confianza y 18 de base.

3.4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el estudio práctico de la evaluación del desempeño en las oficinas de Comisión Federal de Electricidad del área de Hidrometría en Uruapan, Mich. se eligió como técnica de recopilación de datos la observación y el cuestionario, el cual fue formulado con preguntas que nos llevarán a los objetivos que se pretenden llegar con dicha investigación, y los cuales son:

- ◆ Conocer la eficacia con que se lleva a cabo la aplicación de la evaluación del desempeño
- ◆ Determinar la importancia de la evaluación del desempeño para mejorar la productividad
- ◆ Conocer otros factores que afectan a la productividad de la empresa estudiada
- ◆ Conocer la importancia que tiene la evaluación del desempeño para los trabajadores del área de hidrometría de la CFE
- ◆ Conocer los factores que influyen en la baja productividad

Las fuentes de información fueron todo el personal del área de Hidrometría ya que a ellos son a los que se les aplica la evaluación del desempeño y conocen los beneficios o las deficiencias de dicha evaluación.

Los métodos de recolección de datos fueron por medio de:

La Observación:

Es la forma de recopilar datos en el momento que ocurran ciertos eventos, es decir al observar las acciones del sujeto. Una de las ventajas importantes que presenta la observación es que obtiene información en el mismo momento que está sucediendo; se pueden estudiar ciertos hechos que de otra manera parecerían poco relevantes y hay menos rechazo para un observador en ciertos casos. En cuanto a las desventajas, se tiene que el observador usualmente debe estar en la escena en el momento preciso, la observación es un proceso lento que requiere equipo humano y técnico especializado y por último, la subjetividad de la captación de información, ya que dos observadores de un mismo evento, pueden percibirlo de diferente manera.

Los Cuestionarios.

Es un listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permitan obtener información respecto a un tema determinado; para fines de este estudio de investigación, se utilizó el cuestionario, el cual se aplicó a todo el personal tanto de confianza como de base.

Es conveniente utilizar el cuestionario ya que éste facilita el tratamiento de los datos,

esto es, su organización, clasificación, tabulación, análisis e interpretación.

Para diseñar el cuestionario se consideraron los siguientes pasos:

1. Determinar la información que se desea
2. Determinar el tipo de preguntas y forma de recopilar la información
3. Determinar el contenido de las preguntas:
 - ◆ ¿Es necesaria la pregunta?
 - ◆ ¿Tiene el encuestado la información solicitada?
 - ◆ ¿El encuestado cuenta con la vivencia necesaria para lograr el objetivo?
 - ◆ ¿Tendrá disponibilidad el encuestado para proporcionar la información?
4. Determinar el tipo de preguntas (ZORRILLA, 1988:175-180)

El diseño de los cuestionarios que se aplicaron para este trabajo son los siguientes:

CUESTIONARIO DISEÑADO PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

1. ¿Qué puesto ocupas?

2. ¿Usted evalúa el desempeño de su personal?

SI	NO
----	----

3. ¿Qué método utiliza?

4. ¿Cree usted que el método que utiliza es el adecuado?

SI

NO

5. En caso que no sea así ¿cómo los evaluaría?

6. ¿Cada cuando lleva a cabo esta evaluación?

7. ¿Les da a conocer a sus trabajadores el resultado de su evaluación?

SI

NO

8. ¿En qué se basa para saber si los resultados son buenos o deficientes?

9. ¿Qué hace cuándo los resultados son deficientes?

10. ¿Les da alguna motivación o reconocimiento cuando salen bien?

SI

NO

11. ¿En general cómo es el desempeño de sus trabajadores?

BUENO

REGULAR

MALO

12. ¿Cree usted que la evaluación que lleva a cabo ayude a mejorar la productividad?

SI

NO

13. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para dicha evaluación?

14. ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de los trabajadores?

15. Si es deficiente ¿a qué lo atribuye?

16. ¿Existe motivación por parte de usted para mejorar el desempeño de su departamento?

SI

NO

17. ¿Es usted específico y descriptivo cuando expresa alguna opinión sobre el desempeño del personal?

SI

NO

18. ¿Existe alguna entrevista con cada trabajador para darle a conocer sus resultados, opiniones y sugerencias?

SI

NO

19. ¿Es buena su relación con su personal?

SI

NO

20. ¿Existe la autoevaluación?

SI

NO

21. ¿Es usted evaluado?

SI

NO

22. En caso de que la anterior respuesta sea positiva ¿está usted de acuerdo con esta evaluación?

SI

NO

23. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar la evaluación del desempeño?

CUESTIONARIO DISEÑADO PARA TRABAJADORES

1. Puesto que ocupa:

2. ¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo que ocupa?

SI

NO

3. ¿Tiene experiencia en el trabajo que está ejecutando?

SI

NO

4. ¿De cuánto tiempo?

5. ¿Evalúan su desempeño?

SI

NO

6. ¿Quién lleva a cabo su evaluación?

Mi jefe

Yo mismo

Mi compañero de trabajo

7. ¿Con qué periodicidad?

8. ¿Sabe usted qué método utilizan?

SI

NO

9. ¿Está usted de acuerdo con este método de evaluación?

SI

NO

10. ¿Los encargados llevan a cabo correctamente el método de evaluación?

SI

NO

11. ¿Existe alguna retroalimentación después de haber aplicado la evaluación del desempeño?

SI

NO

12. ¿Otorgan algún premio o reconocimiento cuando su desempeño es alto?

SI

NO

13. ¿Qué premio le gustaría recibir por su alto desempeño?

- Mejor puesto Mejor sueldo Reconocimiento especial

14. En general ¿cómo es el desempeño de sus compañeros de trabajo?

- Bueno Regular Malo

15. En caso de que sea bueno ¿a qué cree usted que se debe?

- Conoce bien su trabajo Es inteligente Se esfuerza
 Buen ambiente de trabajo Esta motivado Otros (mencione)

16. En caso de que sea deficiente ¿a qué se debe?

- Falta de capacitación Falta de motivación Ambiente de trabajo
 Otros (mencione)

17. ¿Ha recibido usted capacitación?

SI

NO

18. ¿Con qué frecuencia?

- Mensualmente Semestralmente Anualmente Otros (mencione)

19. ¿Considera que la capacitación le ha sido útil?

SI

NO

20. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa ¿en qué le ha resultado útil?

- En el desempeño de su trabajo
 En su vida personal

- Porque ha obtenido beneficios económicos
- Porque le ha permitido ascender a otros puestos

21. En caso de que la respuesta haya sido negativa, ¿porqué no le ha resultado útil?

- No la ha aplicado en el trabajo
- Le complica el desarrollo del trabajo
- No le sirve para su vida personal
- No ha logrado un aumento en sueldos, Promociones, ascensos.

22. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño sirva para mejorar la productividad?

SI

NO

23. ¿Qué sugerencias propone usted para mejorar la productividad del personal?

- Mayor capacitación
- Mayor motivación
- Mejorar el ambiente de trabajo
- Otros (mencione)

24. Mencione las sugerencias que propone para mejorar la evaluación del desempeño?

- Cambiar el método
- Que me evalúe yo mismo
- Que me evalúe mi Compañero.
- Otros (mencione)

25. ¿Existen perfiles de puesto?

SI

NO

26. ¿Cumple usted con esos perfiles?

SI

NO

27. ¿Considera que sus compañeros de trabajo también los cumplen?

SI

NO

28. ¿Te gusta tu trabajo?

SI

NO

29. ¿Estas agusto con el ambiente de trabajo?

SI

NO

30. En caso de que no, menciona ¿Porqué?

31. ¿Cómo es tu relación con tu jefe?

Profesional Amistosa Compañerismo Indiferente

32. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

Profesional Amistosa Compañerismo Indiferente

33. ¿Qué harías para mejorarla?

34. ¿Existe alguna motivación por parte de tu jefe o de la empresa misma para desempeñar mejor tu trabajo?

SI

NO

35. ¿Cómo crees que podrías ser tú más productivo?

36. ¿Se toman en cuenta tus opiniones y sugerencias?

SI

NO

37. ¿Cuentas con todo lo necesario para desempeñar bien tu trabajo?

SI

NO

38. En caso de que no, menciona que te hace falta

3.4.1 MUESTREO

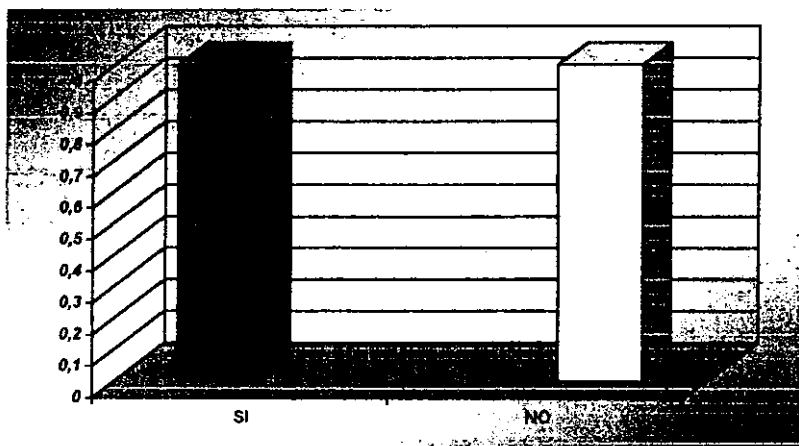
“El muestreo es seguir un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de una población podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando” (PARDINAS, citado por Zorrilla, 1988:121).

En esta investigación debido a que el número de trabajadores es de 20 personas, se determinó encuestar a todos los trabajadores por lo tanto no determine una muestra aleatoria.

A continuación se describen los resultados a que se llegaron con las encuestas realizadas, así como también, al final de este capítulo 3 se presentan las conclusiones y/o recomendaciones correspondientes a este estudio.

3.4.2 REGISTRO E ILUSTRACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y TÉCNICO

¿CREE USTED QUE EL MÉTODO QUE UTILIZA ES EL ADECUADO?

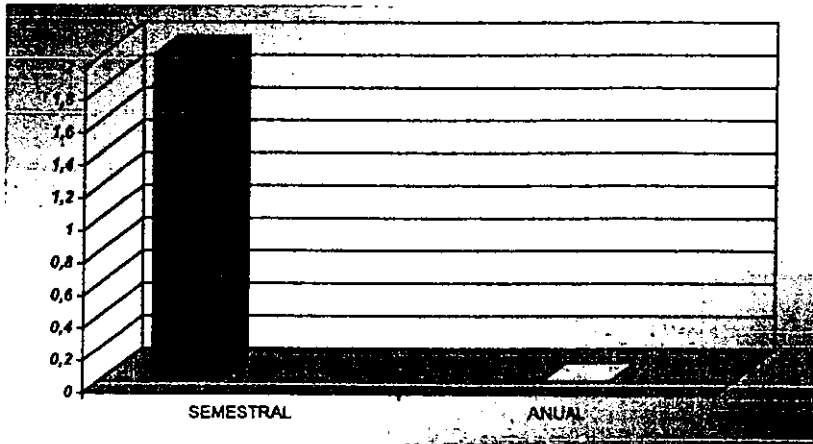


Fuente: encuesta directa

GRÁFICA No. 2

Esta gráfica muestra que la mitad de los jefes esta de acuerdo con el método utilizado actualmente y la otra mitad no, lo cual nos indica que tal vez el método no es el adecuado para un departamento y para el otro sí lo es.

¿CADA CUANDO SE LLEVA A CABO ESTA EVALUACIÓN?

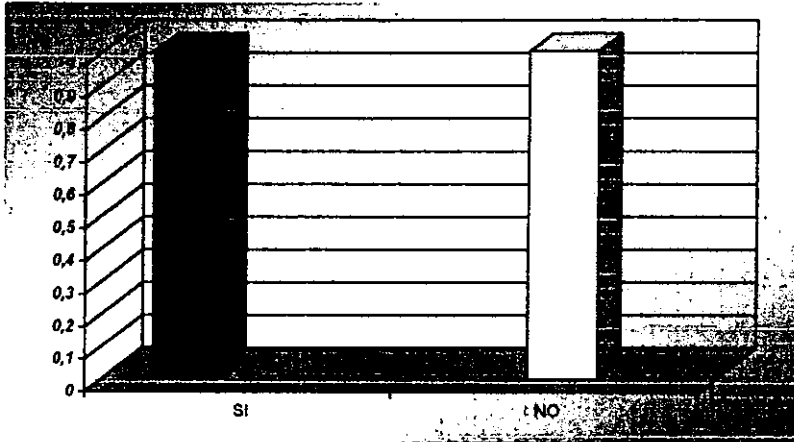


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 3

Esta gráfica nos indica que se aplica la evaluación del desempeño de una manera constante, ya que el jefe del departamento administrativo y el jefe del departamento técnico la llevan a cabo cada seis meses, lo cual ayuda a verificar de una manera constante el desempeño de cada subordinado y así aplicar las medidas correctivas o apremiantes.

¿LES DA A CONOCER A SUS TRABAJADORES EL RESULTADO DE SU EVALUACIÓN?

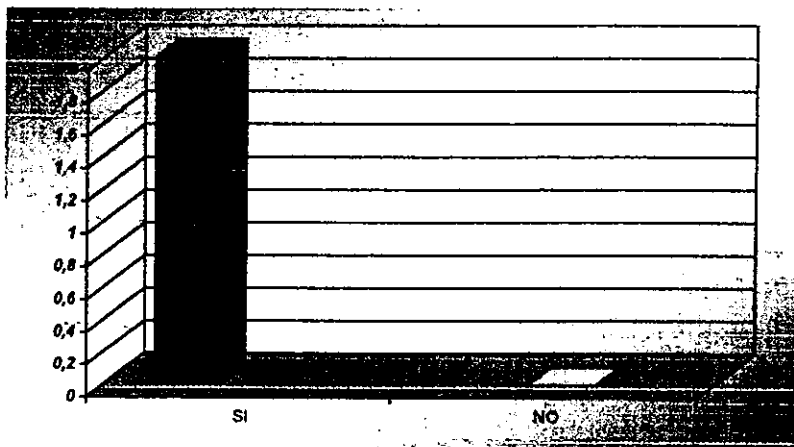


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 4

En esta gráfica se puede observar que un jefe sí proporciona al evaluado sus resultados mientras que el otro jefe no lo hace, con esto nos demuestra el interés que se tiene y la importancia que se le dá tanto a la evaluación como al personal al cual se evalúa ya que estos resultados deben ser discutidos entre el jefe de departamento y el subordinado por medio de una entrevista en la que se deben hacer correcciones, sugerencias y opiniones de ambas partes.

¿LES DA ALGUNA MOTIVACIÓN O RECONOCIMIENTO CUANDO SALEN BIEN?

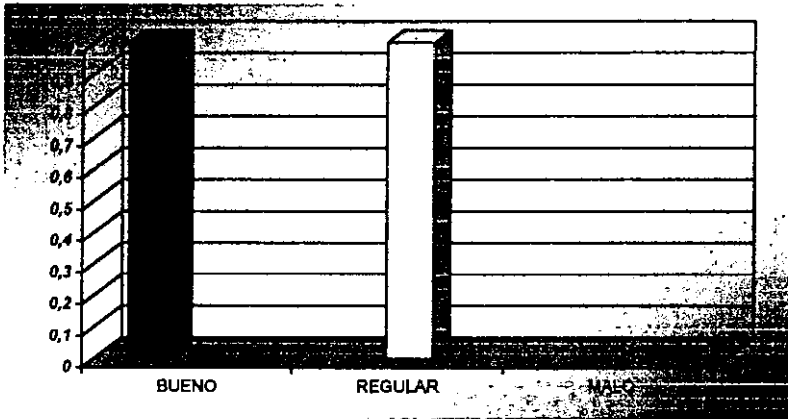


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 5

El resultado de esta gráfica nos indica que en ambos departamentos existe motivación proporcionada por los jefes cuando los resultados de la evaluación del desempeño aplicada a sus subordinados son sobresalientes con lo cual se sienten motivados a seguir desempeñando su trabajo de una manera productiva.

EN GENERAL ¿CÓMO ES EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?

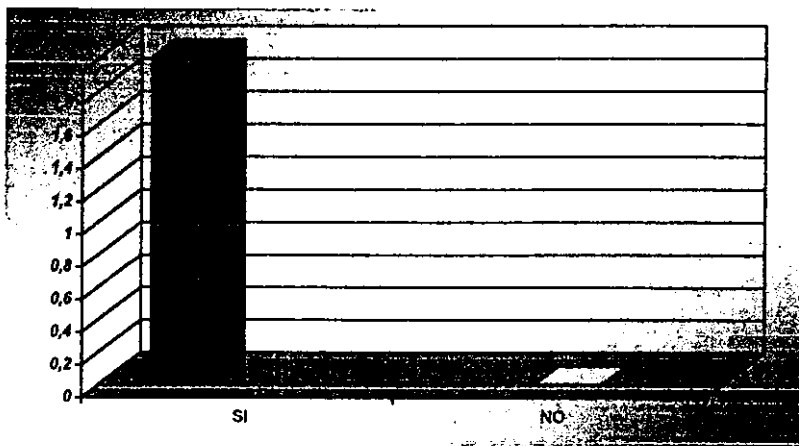


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No.6

Aquí se puede observar que las respuestas están divididas por la mitad ya que un jefe opina que en su departamento los trabajadores cuentan con un desempeño bueno, mientras que el otro opina que es regular, esto nos indica que tal vez no exista el desempeño esperado y por lo tanto una disminución en la productividad.

¿CREE USTED QUE LA EVALUACIÓN QUE LLEVA A CABO AYUDE A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

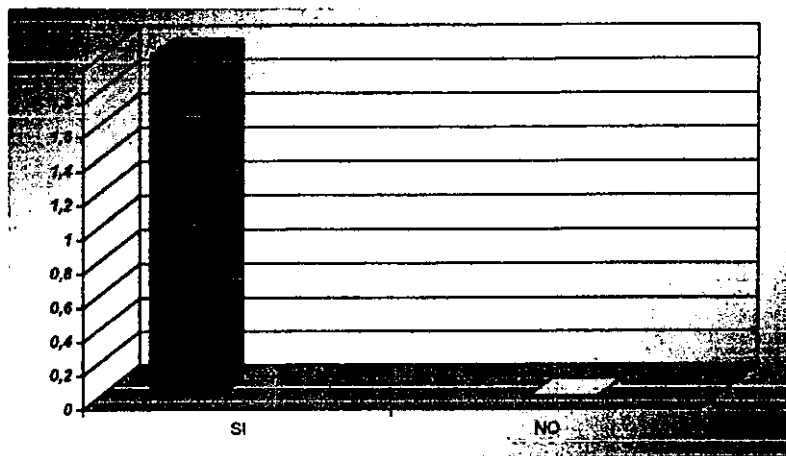


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 7

En esta pregunta las respuestas proporcionadas por los jefes son las mismas, es decir ambos están de acuerdo en que la evaluación que realizan ayuda de alguna manera a mejorar la productividad, también nos demuestra que ambos están consientes de que es importante evaluar para poder mejorar la productividad de cada departamento.

¿ES BUENA SU RELACIÓN CON SU PERSONAL?



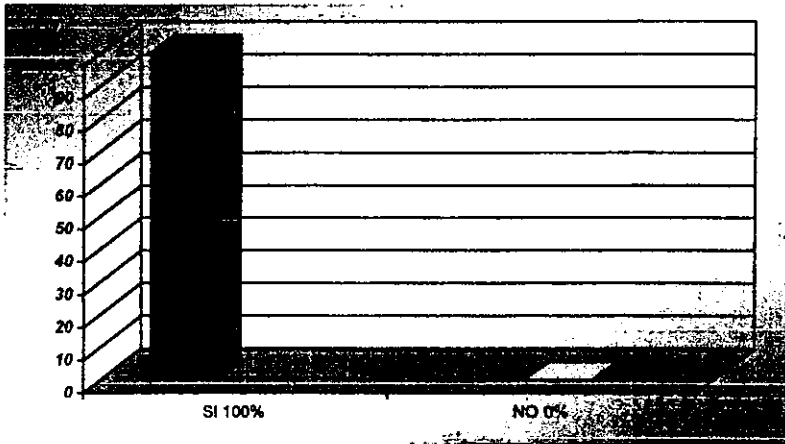
Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 8

Esta gráfica nos demuestra que existen buenas relaciones entre jefe y subordinado lo cual es de suma importancia ya que ambos desempeñan mejor sus funciones puesto que existe cordialidad y confianza en el trabajo. Sin duda se es más productivo cuando se trabaja en un ambiente agradable y con buenas relaciones.

EMPLEADOS

¿EVALÚAN SU DESEMPEÑO?

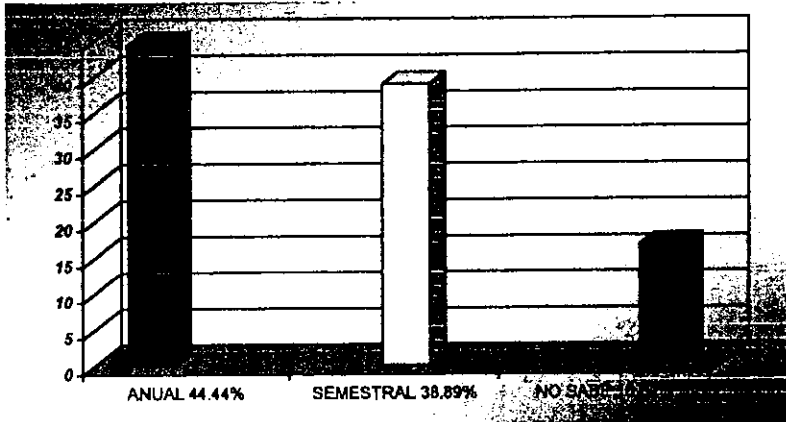


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 1°.

En esta gráfica podemos observar que el 100% es decir los 18 trabajadores encuestados están siendo evaluados por sus jefes, lo cual indica que se sabe la productividad de cada uno de ellos. Es importante la evaluación del desempeño ya que ésta nos indica además de la productividad, las deficiencias existentes en el desempeño del trabajo realizado durante un periodo determinado.

¿CON QUÉ PERIODICIDAD?

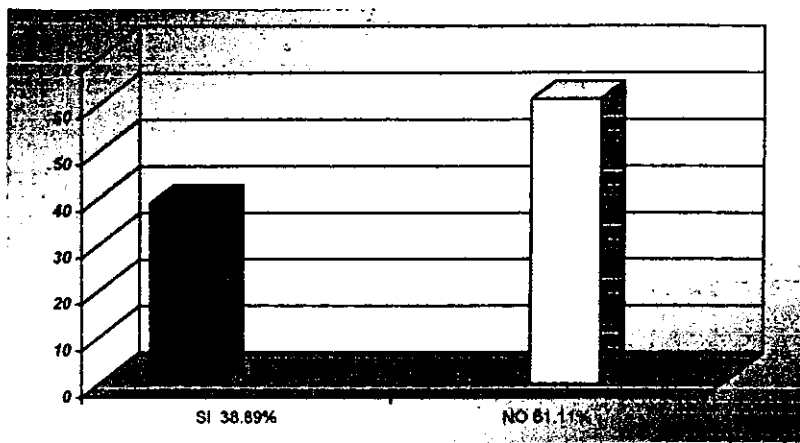


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 2ª.

La estadística anterior nos muestra que la evaluación aplicada a los empleados es en un 44.44% anualmente mientras que el 38.89% dice que se efectúa cada seis meses y el porcentaje restante no sabe cada cuando se lleva a cabo la evaluación del desempeño. Si se quiere mejorar la productividad se tiene que evaluar de una manera constante y a todo el personal que labora en la empresa.

¿SABE USTED QUÉ MÉTODO UTILIZAN?

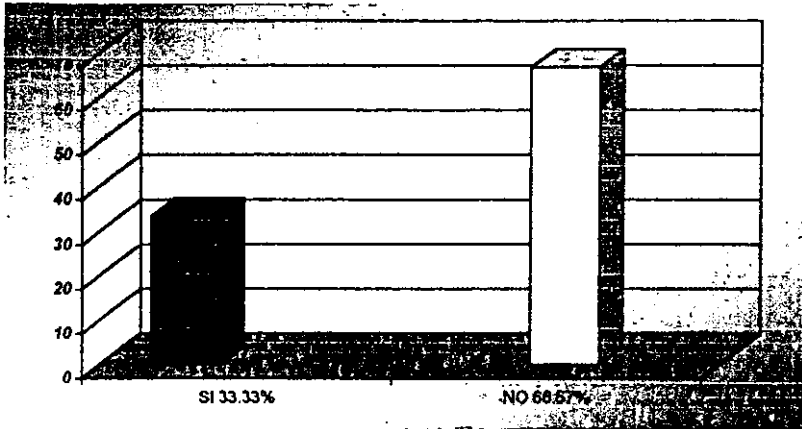


Fuente: encuesta directa 1998

GRÁFICA No. 3ª.

Como se puede observar en la gráfica número tres es más de la mitad de los trabajadores que no saben el método que se les aplica para evaluarlos, lo cual nos indica que no existe comunicación en cuanto al método utilizado y esto trae consigo problemas ya que es indispensable que el evaluado conozca lo que se le está calificando.

¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON ESTE MÉTODO DE EVALUACIÓN?

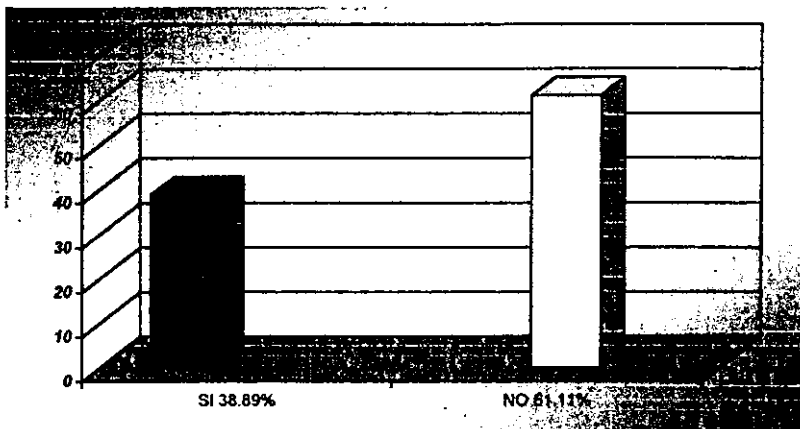


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 4ª.

Las respuestas señaladas en la gráfica anterior son de gran importancia para este estudio ya que nos demuestra la inconformidad de un 66.67% de los trabajadores respecto al método utilizado actualmente, lo que puede traer consecuencias como la falta de interés en sus resultados, desacuerdos que pueden llegar a ser conflictos, entre otros. Por lo tanto es necesario que el personal este de acuerdo y conozca la manera como se les está calificando.

¿EXISTE ALGUNA RETROALIMENTACIÓN DESPUÉS DE HABER APLICADO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

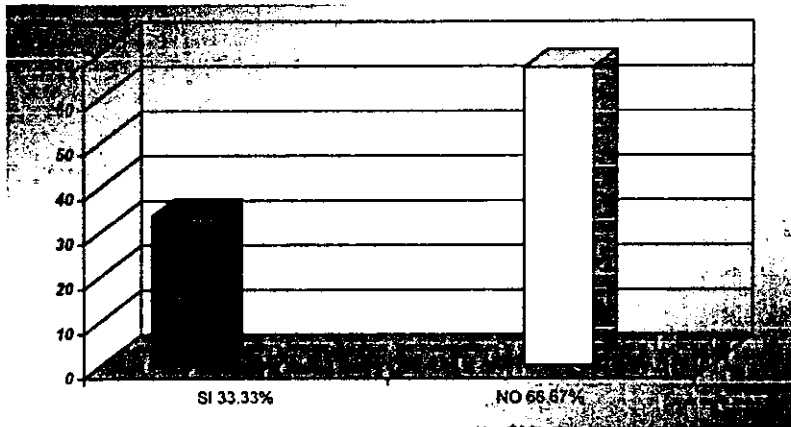


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 5ª.

Esta gráfica nos demuestra que no existe la suficiente comunicación entre el jefe y el evaluado en relación con los resultados de la evaluación, es decir los subordinados no saben en realidad como salieron y qué tan productivos son en su trabajo conforme el método utilizado por el área de Hidrometría. Es conveniente que el jefe realice una retroalimentación ya que con esto puede motivar o desalentar al subordinado, puesto que no se le señalan sus errores, así como tampoco se le felicita por su buen desempeño.

¿HA RECIBIDO USTED CAPACITACIÓN?

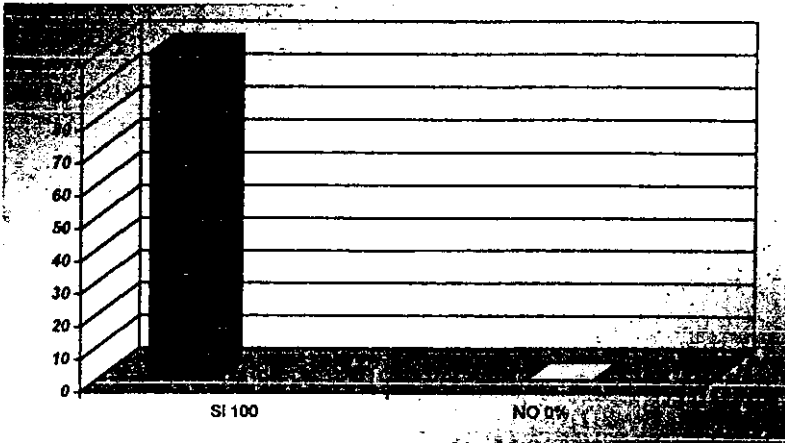


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 6°.

La gráfica anterior nos muestra que sólo un 33.33% ha recibido capacitación esto podría traer problemas como deficiencia en el desempeño de las funciones y por lo tanto también en la productividad. En toda empresa deben existir programas de capacitación constantes con el fin de lograr un mejor desempeño de la empresa.

**¿CREE USTED QUE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIRVA PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL?**

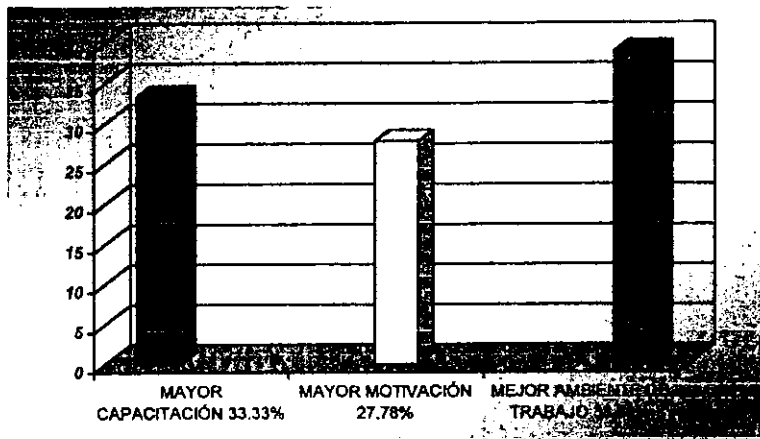


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No.7°.

La gráfica nos muestra que el 100% es decir los 18 empleados encuestados están de acuerdo en que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para mejorar la productividad en cualquier empresa, es importante que comprendan realmente la importancia que tiene la evaluación ya que así le proporcionan más importancia a esta ejecución que es vital tanto para los trabajadores como para la empresa.

¿QUÉ SUGERENCIAS PROPONE USTED PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

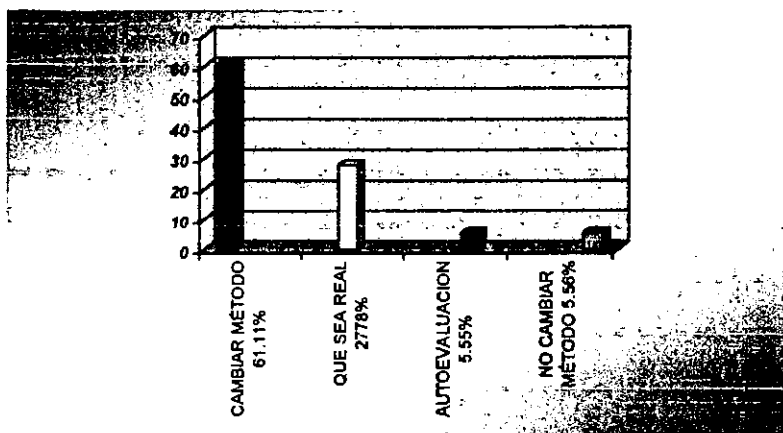


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 8°.

Es muy importante para este estudio la opinion y sugerencias de los empleados y en esta gráfica se plasman los resultados, los cuales demuestran el porcentaje más alto fue de un 38.895% el cual sugiere que se debe mejorar el ambiente de trabajo, en segundo lugar se opina que debe existir una mayor capacitación para poder aumentar la productividad y por último una mayor motivación para lograr las metas que se deben alcanzar para ser más productivos.

MENCIONE LAS SUGERENCIAS QUE PROPONE PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

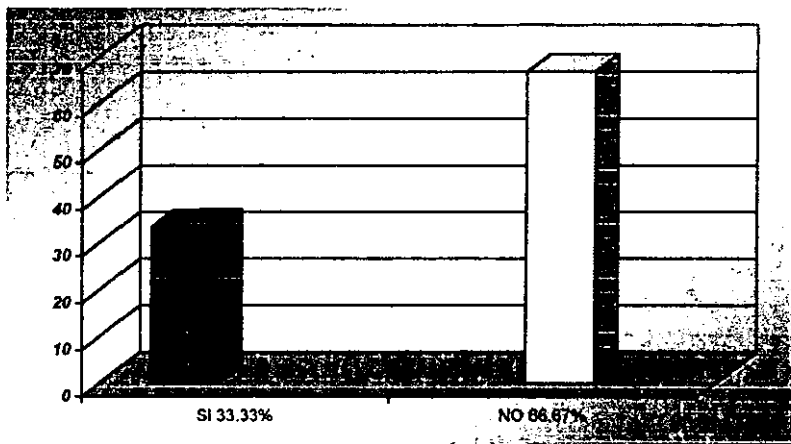


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 9°.

Se observa que un 61.11% de los encuestados sugieren cambiar el método existente lo cual puede ser entre otras razones porque no lo conocen o porque no lo consideran verídico como opina un 27.78% de los trabajadores. La mayoría opina que es mejor hacer un cambio en la manera en que se está evaluando, lo cual puede traer ventajas como el aumento de productividad por parte de los trabajadores y por lo tanto de la empresa.

¿ESTAS AGUSTO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO?

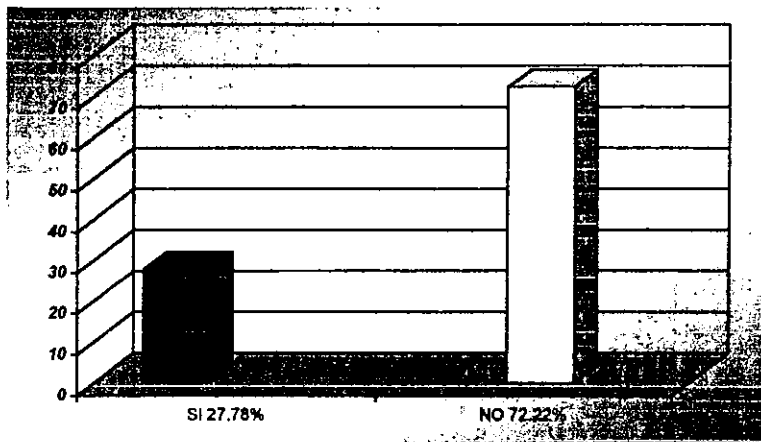


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 10ª.

La estadística anterior es muy importante puesto que el 66.67% de los trabajadores no se encuentran agusto en su ambiente de trabajo por lo tanto no rinden como deben ya que es sabido que el que no esta contento o conforme con su ambiente no se logra desarrollar lo suficiente en sus labores. Las adecuadas relaciones en el trabajo son de gran influencia para lograr un ambiente de trabajo más armonioso así como también se crea una mayor colaboración de equipo.

¿SE TOMAN EN CUENTA TUS OPINIONES Y SUGERENCIAS?

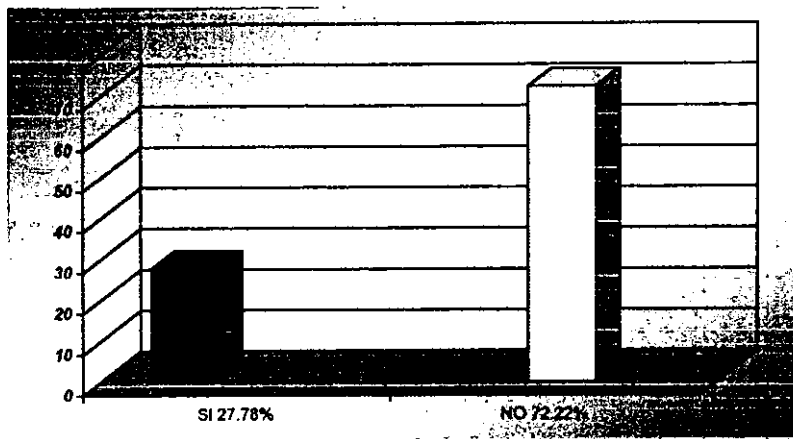


Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No. 11ª.

La gráfica anterior nos muestra que solo a un 27.78% de los trabajadores encuestados sí se les toma en cuenta sus opiniones y sugerencias. Si se quiere lograr una mayor participación por parte de los empleados en cualquier actividad de la empresa se deben considerar cualquier opinión que provenga desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto, lo importante es hacer sentir al subordinado que es parte indispensable de la empresa.

¿CUENTAS CON TODO LO NECESARIO PARA DESEMPEÑAR BIEN TU TRABAJO?



Fuente: encuesta directa 1999

GRÁFICA No.12^a.

En esta gráfica podemos observar que un 72.22% de los trabajadores pertenecientes al área de hidrometría no cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de una manera más productiva y es que como es sabido que si no cuentas con lo necesario entonces no se podrá ser lo suficientemente efectivo.

3.4.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

En el cuestionario aplicado a los jefes del departamento administrativo y técnico del área de Hidrometría, los resultados que nos muestra la gráfica no.1, nos indica que ta ambos jefes de departamento aplican la evaluación del desempeño a su personal, lo cual es de gran importancia, como lo menciona Chiavenato en el capítulo 2, puesto que la evaluación representa un medio ideal para identificar las áreas de mejoría del empleado y algunas alternativas para fortalecer éstas mismas.

En la gráfica no.2 nos indica que un jefe sí está de acuerdo con el método utilizado y el otro no lo está, lo que quiere decir que existe un desacuerdo o inconformidad con el método que se utiliza actualmente, y esto se debe a que el método de evaluación es el mismo para ambos departamentos.

En la gráfica no. 4 se observa que un jefe sí proporciona al evaluado sus resultados, mientras que el otro no lo hace, este aspecto es muy importante, ya que lo correcto es que el evaluador proporcione los resultados al evaluado por medio de una entrevista como nos dice Chiavenato en el punto 1.4.3 de este trabajo, ya que de nada vale la evaluación sin que el mayor interesado que es el propio empleado, tenga conocimiento de sus resultados.

los empleados y con lo que se permite según Chiavenato entre otras cosas:

- *Diagnosticar el nivel de productividad
- *Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora
- *Establecer compromisos de trabajo, entre otros puntos importantes.

Existe un aspecto interesante en los resultados expuestos en la gráfica no.2ª. ya que éstos indican que la periodicidad de las evaluaciones no son constantes, por lo tanto no permite saber de una manera periódica el desempeño que están teniendo los trabajadores.

En la gráfica No.3ª. los resultados no son favorables para la eficaz evaluación del desempeño, puesto que un aspecto importante es que el empleado debe conocer el método que se está utilizando al evaluar su trabajo, ya que de no ser así, el trabajador no estará de acuerdo con el método.

Un aspecto básico para aumentar la productividad, es la retroalimentación, lo cual se lleva a cabo después de haber evaluado el desempeño de los trabajadores, por medio de una entrevista personal , dicho aspecto se relaciona con e tema que se cita en el capítulo 1, titulado "la entrevista referente a la evaluación del desempeño" , en el que nos menciona con acierto que de nada sirve la evaluación si el mayor interesado que es el propio empleado no tiene conocimiento de los resultados de dicha evaluación.(gráfica no.5ª.)

En los resultados expuestos en la gráfica no. 4ª. Se concluye que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con el método de evaluación utilizado actualmente, esta inconformidad se debe a ciertos aspectos como los mencionados en el punto 1.4.4 con el título de "barreras que perjudican la evaluación del desempeño", las cuales evidentemente existen en el área de hidrometría de CFE.

Uno de los aspectos que influyen de manera importante a que la productividad del área de hidrometría no sea la esperada, es la capacitación (gráfica no.6ª.), la cual no es proporcionada adecuadamente a los empleados que la necesitan, lo anterior se relaciona con lo descrito en el punto 4.5, puesto que la capacitación debe ser una característica continua para poder mejorar la productividad total en todo momento.

Todos los empleados a los que se les aplicó el cuestionario están de acuerdo en que la correcta evaluación del desempeño sirve para mejorar la productividad de cada uno de ellos, lo que significa que están concientes de que la evaluación es una herramienta importante para mejorar y superar su propia productividad.

En la gráfica no.8ª. se muestran las sugerencias de mayor porcentaje que los empleados proponen para mejorar la productividad, las cuales son:

- Mejor ambiente de trabajo. Este aspecto es importante ya que si la empresa no proporciona un adecuado ambiente de trabajo el empleado no podrá trabajar con eficiencia y por consecuencia no será productivo. Según esta gráfica, el área de

hidrometría no cuenta con el ambiente apropiado, puesto que éste es tenso, carece de armonía entre el personal, existen envidias y conflictos personales.

- Falta de capacitación, ya que como se menciona en el punto 2.2.1 de este trabajo, la capacitación es uno de los factores más importantes que afectan a la productividad, puesto que al no aplicarla, el empleado no podrá desempeñar correctamente su trabajo. El área de hidrometría se cuenta con programas de capacitación, sin embargo no son aplicados.
- Mayor motivación, este aspecto se relaciona con el mencionado en el punto 2.3 del capítulo 2, puesto que la motivación en el trabajo es importante y de igual forma el más difícil para todo gerente o jefe, debido a que éstos deben determinar que es lo que realmente motiva a cada trabajador y esto es lo que debe investigar los departamentos del área de hidrometría ya que cuentan con motivadores, pero según los resultados presentados en la gráfica no.8ª. éste tipo de motivación no es la que necesita y satisface al elemento más importante en cualquier empresa, "el elemento humano".

En la gráfica no. 9ª se presentan los resultados de las sugerencias que proporcionaron los empleados para mejorar la evaluación del desempeño, en los que la mayoría están de acuerdo en cambiar el método actual y por lo que se pudo observar tienen esta opinión debido a que no conocen el método utilizado, como consecuencia consideran que no es verídico o real el resultado obtenido por medio de dicho método. En el punto 1.4.2 se describen las etapas de aplicación de la evaluación del desempeño según el Lic. Flores Robledo, las cuales podrían ayudar a la correcta evaluación.

El resultado de la gráfica no.11ª. nos indica que no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados y por ello se presentan inconformidades y desmotivación por parte de los empleados. Si la empresa quiere lograr un mejor desempeño por parte de sus colaboradores necesita tomarlos en cuenta y hacerlos sentir que realmente forman parte de la empresa, para que éstos se comprometan a cumplir sus metas.

En la gráfica no.12ª. se presenta un aspecto muy importante ya que los empleados dijeron que no cuentan con lo necesario para desempeñar de manera eficiente su trabajo, lo cual afecta de manera importante a la productividad como se menciona en el punto 2.2.1 del capítulo 2. Según lo que se observó al realizar este trabajo efectivamente ambos departamentos carecen del equipo suficiente y adecuado para poder realizar sus tareas, lo que trae consigo problemas.

3.5 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Durante este trabajo de investigación se ha hablado bastante, acerca de que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para mejorar la productividad tanto de los empleados como de la empresa misma.

El 100% de los encuestados dijo que la evaluación sí influye en la productividad debido a que se sabe cuál es el desempeño de los empleados de una forma constante, además que es posible detectar y prevenir vicios o errores en el trabajo que se realiza, así como poder motivar al personal que ha tenido un alto nivel de desempeño y por lo tanto los resultados en la manera de ejecutar sus funciones dentro de su puesto mejoran en cuanto a la calidad en el trabajo.

Es necesario mencionar que los encuestados opinaron que para que exista un mejor desempeño por parte de los trabajadores son necesarios los factores de capacitación, motivación, nivel académico, buen ambiente de trabajo y contar con el equipo necesario para desarrollar su trabajo ya que en la medida que se cuente con lo necesario se podrá dar una mayor productividad.

3.6 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Existe otros factores que influyen en gran medida en la productividad de los subordinados, de los cuales algunos de ellos se presentan en el área de Hidrometría y se describen como sigue:

- ♦ **CAPACITACIÓN:** la capacitación busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo. Busca cumplir con

las demandas de crecimiento y de cambio. La capacitación debe ser una característica continua si ha de mejorarse la productividad total en todo momento.

- ◆ **NIVEL ACADÉMICO:** se refiere al nivel medio superior, a la universidad o al entrenamiento técnico que adquiere un empleado. Se piensa que un trabajador que ha adquirido un cierto nivel académico es más capaz de llevar a cabo un cambio positivo en la productividad ya que se desempeña mejor en sus labores.
- ◆ **GRUPOS DE TRABAJO:** el establecimiento de grupos de trabajo , lleva a los trabajadores a esforzarse y formar una especie de competencia entre esos grupos de trabajo, en donde sus retribuciones son las recompensas y premios al grupo que se haya desarrollado de la mejor forma.

En el área de Hidrometría si cuentan con grupos de trabajo en donde compiten con otros grupos de trabajo de las oficinas de CFE.

- ◆ **RECOMPENSAS:** este factor es el que más se aplica en el área de hidrometría y es considerado como uno de los más importantes para lograr una mayor productividad, ya que el trabajador o grupo de trabajo tratan de esforzarse en el desarrollo de sus labores para obtener algunas de las recompensas que otorgan.
- ◆ **RECONOCIMIENTO:** es un proceso mediante el cual la administración muestra que reconoce el desempeño sobresaliente de un empleado. Puede tomar varias formas como: aumento de salario, bono, diploma, etc. en el área de Hidrometría los dos tipos de reconocimiento más importantes son: aumento de salario y reconocimiento especial. Éstos son solo algunos de los factores más importantes que se observaron durante la investigación de este trabajo.

CONCLUSIONES

- ◆ El área de Hidrometría sí lleva a cabo la evaluación del desempeño de su personal, tanto del departamento administrativo como del técnico, como lo indica la gráfica no. 1 del cuestionario aplicado a los jefes de cada departamento y la gráfica no.1ª. Los jefes realizan la evaluación informal ya que diariamente evalúan de forma espontánea el trabajo realizado por sus subordinados, este tipo de evaluación estimula al instante el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes de que se convierta en un problema más fuerte como lo menciona James A.F. Stoner en el capítulo I de este trabajo de investigación. Y el otro tipo evaluación utilizado es el sistemático ya que la evaluación se aplica según los encuestados en un 44.44% anualmente y un 38.89% opina que es aplicado semestralmente según lo demuestra la gráfica no. 2ª.
- ◆ El jefe del departamento administrativo del área de estudio está de acuerdo con el método utilizado mientras que el del departamento técnico no coincide con lo anterior, esto lo demuestra la gráfica no. 2. Lo mencionado se debe a que el área de Hidrometría aplica el método de escalas de puntos para evaluar a su personal, el cual tiene la desventaja de que es hasta cierto punto subjetivo ya que se evalúan los mismos aspectos para todo el puesto, como lo menciona Werther en su descripción de los métodos o técnicas más usados en las empresas para medir el desempeño. Dicho método no está siendo eficaz en el departamento técnico ya que requiere que se evalúen otro tipo de aspectos.

- ◆ La primera hipótesis expuesta al principio de este capítulo se comprueba ya que la falta de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño causa baja productividad como se observa en la gráfica no.5ª. Puesto que de nada sirve la evaluación si el mayor interesado que es el empleado, no tiene el conocimiento de sus propios resultados por medio de una entrevista personalizada para darle conocimiento de informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño con el objetivo de que las metas se alcancen y así ser más productivo. Es decir la productividad se incrementa cuando los empleados reciben con oportunidad una retroalimentación correctiva en su desempeño, como lo cita Chiavenato en lo referente a la entrevista de la evaluación del desempeño.
- ◆ Desde hace mucho tiempo, en la época de Taylor, el Padre de la administración, se habla de que es necesario elevar la productividad de las empresas e instituciones para conseguir más y mejores beneficios para quienes trabajan en ellas. Y para lograr elevar la productividad es necesario utilizar como herramienta importante la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de la empresa, con la cual podemos diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada uno de ellos en la organización, así como identificar puntos fuertes y las áreas de mejoría del mismo empleado. Por lo anterior se comprueba la segunda hipótesis planteada al inicio de este capítulo. El 100% de los encuestados tanto los de confianza como los de base están de acuerdo con ésta hipótesis como se puede observar en la gráfica no.7 y 7ª.

- ◆ El 66.66% de los trabajadores del área de hidrometría no está a gusto con el ambiente de trabajo (gráfica no. 10ª.), lo que contribuye a disminuir su productividad. Entre mejor sean las relaciones entre los miembros que forman el equipo de trabajo, los resultados de éstos miembros serán mejores, lo mencionado está relacionado con lo que cita el capítulo 2 referente a los orígenes de la motivación del trabajo. Las relaciones existentes en el departamento de administración son tensas, indiferentes, existe envidias, rivalidades personales que se observaron durante el desarrollo de este trabajo.
- ◆ Al realizar la investigación de este trabajo se observó que uno de los factores más importantes que influyen en la productividad es la capacitación. En la gráfica no. 6ª. Se muestra que el 66.66% de los trabajadores no ha recibido capacitación incluyendo al jefe del departamento técnico en cuanto a la aplicación de las evaluaciones, y el 33.33% la ha recibido pero no se le ha dado seguimiento.
- ◆ La evaluación del desempeño es un medio para motivar a los gerentes y a los subordinados, mejorando comunicaciones, lograr el mutuo entendimiento de los problemas existentes en la empresa, entre otros aspectos también están el proporcionar una base para los aumentos de salarios, bonos, promociones y recompensas o castigos.
- ◆ Durante el desarrollo del estudio se pudo constatar que la precisa evaluación del desempeño es difícil, ya que el tener que expresar las capacidades y logros por escrito requiere una observación aguda, buen criterio y objetividad, además que lo que se expresa como desempeño de la persona refleja hasta cierto punto, el

concepto del evaluador, de lo adecuado del desempeño y las características más notables de la personalidad del individuo. El evaluador tiende a describir su evaluación en términos de los valores personales y entendimiento.

RECOMENDACIONES

1. Que CFE contribuya a elevar el nivel de estudios de sus empleados proporcionando programas que los apoyen mientras trabajan para la empresa. Estos programas podrían instalarse por medio de cursos nocturnos en las escuelas o en centros de enseñanza de la región, con lo cual se podría aumentar el nivel de aprendizaje y por lo tanto la productividad en sus labores o centros de trabajo con nuevos procedimientos o métodos, además mejorando e intensificando la capacitación y tendrá mayor habilidad de analizar los problemas y tomar las correctas decisiones.
2. Brindar reconocimiento a los empleados con un promedio mínimo de 8 como resultado de la evaluación del desempeño aplicada semestralmente, dicho reconocimiento podría darse por medio de un cuadro de honor colocado en la entrada de las oficinas, el cual indica los nombres y fotografía de los empleados más sobresalientes según su desempeño. Este tipo de reconocimientos es un reforzamiento positivo ya que promueve el mejoramiento en el desempeño individual como una forma de motivar al personal a esforzarse en su desempeño.
3. Que los empleados deben ser alentados a expresar todas sus opiniones y/o sugerencias en asuntos que afectan a su trabajo e intereses por medio de una relación más personalizada, con lo cual todos los empleados de base adquieran

la confianza necesaria para expresar sus problemas y con lo cual mejoraría el desempeño.

4. Adquirir y/o renovar el equipo de cómputo ya que el actual es obsoleto y no se cuenta con suficiente equipo para el personal que labora en el área estudiada, lo que contribuye a la deficiencia en la productividad del trabajo efectuado.
5. Tanto el departamento administrativo como el técnico deben mejorar sus relaciones entre el personal que labora ya que son indiferentes y el ambiente de trabajo se vuelve tenso y como es sabido esto impide a los empleados trabajar con su mayor esfuerzo y desempeño.
6. Aplicar programas de capacitación para el personal del área de Hidrometría ya que durante la realización del trabajo de campo, se observó, que existe cierta deficiencia en las funciones y/o actividades realizadas. Aunque en ocasiones se piensa que las personas se capacitan por la sola experiencia que les da el desempeñar un trabajo a lo largo de los años, la realidad es que éste no es suficiente ya que periódicamente todos requieren estudiar y recibir capacitación, la cual permite corregir vicios, mejorar técnicas, encontrar soluciones y actualizarse.
7. Llevar a cabo el método de evaluación del desempeño de la mejor manera, es decir aplicar el método dándole la importancia que realmente tiene y de una manera más formal. Además de dar a conocerlo por medio de una entrevista personal para analizar los resultados, con lo cual se pueden motivar, corregir errores y prevenirlos.

8. Si se cuenta con los recursos necesarios, implantar el método creado por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración "CONLA" para medir la productividad de manera más equitativa y menos subjetiva. Con dicho método el departamento técnico estará conforme con la evaluación, ya que se calificarán los aspectos relacionados con su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

CASTAÑEDA Luis,
"Factores que afectan la productividad",
en: **Revista Emprendedores**,
Vol. III, No. 26,
Septiembre 1996, México

CHIAVENATO Idalberto,
Aministración de Recursos Humanos,
Ed. Mac Graw Hill,
México 1992.

KOONTZ Harold,
Administración,
Ed. Mac Graw Hill, 3ª. Edición,
México 1985.

MADDUX Robert B,
Evaluación del Desempeño,
Ed. Trillas,
México 1991.

PLIEGO, Garduño José Luis,
"¿Qué es CONL Aproductividad?",
en: **Revista Emprendedores**,
No. 50,
Marzo-Abril 1998, México.

ROBLEDO, Flores Jesús

"Evaluación del Desempeño: Método práctico para diagnosticar la eficacia de los empleados en las pequeñas y medianas empresas",

En: **Revista Laboral**

Año IV, No, 48,

Septiembre 1996.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín,

Organización Contable y Administrativa de las Empresas,

Ediciones Contables, administrativas y contables, S.A de C.V,

México, D.F. 1994.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín,

Sinopsis de Auditoría Administrativa,

Ed. Tillas, 2ª. Edición,

México, 1995.

STONER, A.F. James,

Administración,

Ed. Hall Hispanoamericana, S. A.,

2ª. Edición,

México, 1989.

TERRY, R. George,

Principios de Administración,

Cía. Editorial Continental, S.A de C.V.,

7ª. Edición,

México, 1984.

TERRY, R. George
Principios de Administración,
Cía. Editorial Continental. S.A de C.V.,
8ª. Edición,
México, 1992.

VAZQUEZ, Gutiérrez Jorge A.,
"La motivación en el trabajo",
en: **Revista Laboral,**
Año III, No. 32,
México 1995.

WERTHER, William B Jr y Keith Davis W.,
Administración de Personal y Recursos Humanos,
Ed. Mac Graw-Hill de México S. A. de C.V.,
3ª. Edición,
México, 1992.

ZORRILLA Arena Santiago
INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Ed. Oceanos S.A.
7ª. Edición,
México, 1988.