

872702

13



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"La Evaluación del Desempeño como
Instrumento Importante para Determinar
Necesidades de Capacitación en una
Micro Empresa.
(Caso Práctico: Fábrica de Salas Valeria)".*

294909

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Luis Manuel Pérez Miranda



Uruapan, Michoacán, junio del 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a *Dios* por haberme dado la vida y que con su luz me guió por el camino de la superación.

A *mis Padres* con respeto y admiración ya que con su amor y ejemplo me han inculcado los verdaderos valores de la vida.

A mis hermanos *Miguel Roberto y Martha Isabel*, a quienes quiero mucho por ser mis mejores amigos.

A *Yazmin*, por su gran apoyo en la realización de este trabajo y por estar a mi lado en todo momento.

A mi asesor la Lic. Teresa de Jesús Pacheco Pinal, por su asesoría y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Al Sr. Héctor Ambríz Torres, por su apoyo al abrirme las puertas de su empresa para la realización de este trabajo.

A mis Profesores, mi más profundo y sincero agradecimiento por haberme transmitido sus conocimientos con una gran entrega y dedicación.

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS.

1.1 Concepto de Administración	8
1.2 Importancia de la Administración	9
1.3 Objetivos de la Administración	10
1.4 Proceso Administrativo	10

CAPÍTULO II

LAS EMPRESAS COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS.

2.1 Concepto de Empresa	15
2.2 Clasificación de las Empresas	17
2.2.1 De acuerdo a su giro	17
2.2.2 De acuerdo a su tamaño	18

2.3 Áreas funcionales de la Empresa	19
2.3.1 Recursos Humanos	20
2.3.2 Compras	20
2.3.3 Finanzas	20
2.3.4 Producción	21
2.3.5 Mercadotecnia	21

CAPÍTULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

3.1 Concepto de Administración	22
3.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos	23
3.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	24

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

4.1 Concepto de Necesidad, Capacitación y Necesidades de Capacitación	27
4.2 La Importancia de la Determinación de Necesidades	29
4.3 Tipos de Necesidades	31
4.4 Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación	32

CAPÍTULO V

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO

FUNDAMENTAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

5.1 Concepto de Evaluación del Desempeño	41
5.2 Usos de la Evaluación del Desempeño	42
5.3 Objetivo de la Evaluación del Desempeño	44
5.4 Preparación de la Evaluación del Desempeño	44
5.4.1 Estándares de Desempeño	44
5.4.2 Mediciones de Desempeño	45
5.4.2.1 Elementos Subjetivos del Calificador	46
5.5 Métodos de Evaluación del Desempeño	47

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

6.1 Antecedentes de la Empresa	56
6.2 Estructura Organizacional	59
6.3 Análisis de Puestos	60
6.4 Metodología y Objetivos	87
6.5 Investigación de Campo	88
6.5.1 Resultados de la Información Obtenida (Entrevista)	90
6.5.1.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	96

6.5.2 Evaluación del Desempeño	117
6.5.2.1 Resultados de la Evaluación del Desempeño	117
6.5.2.2 Análisis e Interpretación de los Resultados	134
SUGERENCIAS	143
CONCLUSIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	149

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes cambios como consecuencia de una globalización, modernización de la economía, apertura de fronteras e intensificación de la competencia, por lo que en este momento es muy importante una adecuada capacitación a los trabajadores. Para determinar un buen programa de capacitación es necesario evaluar el desempeño, ya que en estos momentos se considera a la capacitación como proceso permanente de desarrollo de habilidades y capacidades, que sin duda nos llevarán a consolidar dos condiciones que en la actualidad son muy importantes. Me refiero a la productividad y a la calidad.

Por otra parte en la actualidad la crisis económica por la que atraviesa el país, ha afectado también a la ciudad de Uruapan, como consecuencia de tal hecho, la situación económico-social por la que pasan las empresas de la actualidad es preocupante, por lo que hoy en día deben buscar la máxima optimización de sus recursos tanto humanos, materiales y tecnológicos.

Dentro de la Administración en general existen diversas técnicas que nos ayudan a estructurar, organizar y dirigir un ente de una manera eficiente, por lo que la aplicación y desarrollo de una evaluación del desempeño nos va a permitir tomar decisiones acertadas acerca de la determinación de necesidades de capacitación. Debido a esto, la presente investigación tiene como objetivo realizar una adecuada evaluación del desempeño para determinar necesidades de capacitación dentro de la empresa Fábrica de Salas Valeria que como su nombre lo indica se dedica a la fabricación de salas y actualmente cuenta con un

Gerente General y 13 trabajadores, integrados en los siguientes puestos: Secretaria, Casquero, Cortador, Costurero, Tapicero, Ayudante de Tapicero, Moldeador y Agente de Ventas.

La presente investigación consta de cinco capítulos teóricos y uno práctico. El primero lleva por nombre "La administración como parte fundamental en el funcionamiento de las empresas", en este capítulo definiremos el concepto de administración, así como la importancia que tiene para las empresas, además describiremos el objetivo que persigue y su proceso. El segundo capítulo se denomina "Las empresas como parte fundamental en el desarrollo económico del país", como ya sabemos la base de la economía de cualquier país son las empresas, por lo que en este capítulo daremos la definición de lo que es empresa, como se clasifican, así como la descripción de las principales áreas funcionales que la componen. El tercer capítulo lleva por nombre "La importancia de la administración de recursos humanos en la empresa", en el cual definiremos el concepto de administración de recursos humanos, la importancia que tiene dentro de la empresa y sus diferentes funciones. El cuarto capítulo se denomina "Determinación de necesidades de capacitación", donde definiremos el concepto de necesidad, capacitación y necesidades de capacitación, así como una descripción del tipo de necesidades que se presentan en las empresas. El quinto capítulo se llama "La evaluación del desempeño como instrumento fundamental para determinar necesidades de capacitación", en este capítulo definiremos el concepto de la evaluación del desempeño, así como también una descripción de los diferentes usos que tiene, el objetivo que persigue y los diferentes métodos que existen para llevar a cabo una evaluación del desempeño. Y el último de los capítulos es el caso práctico, donde como ya se dijo se escogió a una empresa que se dedica a la fabricación de salas, aquí describiremos tanto los antecedentes de la empresa como los objetivos que persigue, así como los resultados de la evaluación del desempeño que servirán para poder

comprobar la hipótesis de nuestra investigación, la cual es "La Evaluación del Desempeño como Instrumento Importante para una adecuada Determinación de Necesidades de Capacitación del Recurso Humano".

Para poder llevar a cabo la presente investigación de una manera eficiente se plantearon los siguientes objetivos que se pretenden alcanzar:

Objetivo General: Analizar la importancia que tiene la evaluación del desempeño como herramienta fundamental para determinar necesidades de capacitación dentro de la empresa Fábrica de Salas Valeria.

Objetivos Específicos:

1. Identificar cuales son las condiciones de trabajo que se presentan actualmente dentro de la empresa para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores.
2. Detectar por medio de la aplicación de dos métodos de evaluación del desempeño las necesidades de capacitación.

El método que se aplicó para llevar cabo la investigación de campo fue la entrevista, la cual fue aplicada al total de trabajadores del nivel operativo, esto con el objetivo de conocer su opinión acerca de las condiciones de trabajo dentro de la empresa y poder llevar a cabo una evaluación del desempeño más objetiva.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS.

Para que las empresas sean más eficientes requieren llevar una adecuada administración de todos los recursos con los que cuenta, por lo que en este capítulo analizaremos el concepto de administración, también describiremos la importancia que tiene para las empresas, así como también el objetivo que persigue y su proceso.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Es necesario que para conocer algo y entenderlo, primero que nada hay que definirlo, por lo que en este capítulo definiremos lo que es Administración, los objetivos que persigue, así como su importancia y el proceso para administrar.

Según algunos autores la Administración la definen como:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" (FAYOL, citado por Reyes, 1994:3).

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes" (KOONTZ Y O'DONNELL, citado por Reyes, 1994:3).

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado" (BRENCH, citado por Reyes, 1994:3).

"Es la técnica que busca lograr resultados con la máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa" (REYES, 1994:15).

En las definiciones anteriores podemos observar que tienen algo en común, todas persiguen el logro de los objetivos de la organización, donde a través de la planeación, organización, mando, coordinación, dirección y control realizan las actividades de manera eficiente buscando satisfacer las necesidades de la organización y de la sociedad.

Por último definiremos a la administración como:

"La técnica que se encarga de coordinar a las personas, los recursos materiales, técnicos, y financieros para lograr su máxima optimización, cumplir con los objetivos de la empresa satisfaciendo necesidades sociales".

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Después de que se ha comprendido lo que es administración, nos hemos de preguntar que tan importante es para las empresas y la sociedad en general. En una época llena de complejos sociales, cambios tecnológicos e incertidumbre en la situación político económica del país como la que atravesamos hoy en día, la administración se ha vuelto una de las más importantes áreas de la actividad humana. Cada organización y cada empresa requiere de tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, y conducir al personal. Para ello es necesario del esfuerzo cooperativo del hombre para salir adelante, ya que la tarea de la administración es realizar las cosas a través de las personas. La administración es fundamental donde quiera que existen personas y recursos. Además el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento de las personas, por sí solos, no producen efectos.

Una adecuada administración permite a las empresas que crezcan en todos sus aspectos, se desarrollen, sean más competitivas y productivas, generando así productos y servicios con calidad que satisfagan plenamente a sus consumidores. Esto contribuye a que la economía se solidifique, elevando el nivel y calidad de vida de la empresa y de la sociedad para la cual trabaja.

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene como objetivo optimizar los recursos materiales, técnicos, financieros y tecnológicos, mediante una adecuada coordinación de actividades o funciones que realiza el personal que integra la organización, y obtener los mejores rendimientos en su aplicación.

La administración busca que las empresas logren de manera eficiente los objetivos tanto individuales como organizacionales, pero es necesario dirigirlos a través de una adecuada planeación y ejecución del proceso administrativo.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para cualquier empresa su propósito es alcanzar los objetivos, para ello requiere de la realización de actividades, las cuales deben llevar una secuencia lógica y congruente, además de complementarse entre ellas. De ahí la necesidad de crear un proceso que nos permitiera formular y visualizar dichas actividades de manera eficiente para lograr los resultados deseados.

Las etapas del proceso administrativo según Reyes Ponce se dividen en dos partes, la fase Mecánica que incluye las etapas de Previsión, Planeación, Organización y en la fase Dinámica que incluye las etapas de Integración, Dirección y Control.

Fase Mecánica

Previsión:

Consiste en determinar que es lo que se pretende realizar por medio de un organismo social y la investigación de las condiciones futuras, que al organismo se le presentarán y las alternativas de acción posibles.

La previsión consta de 3 elementos:

1. *Objetivos.*- Consiste en determinar los fines tanto a corto, mediano y largo plazo.
2. *Investigaciones.*- Consiste en determinar los medios y las técnicas de recopilación de información que servirá para la toma de decisiones.
3. *Alternativas.*- Consiste en determinar los posibles cursos de acción a seguir según la información obtenida, además de los recursos y medios con que se cuenta y así lograr los objetivos establecidos.

Planeación:

Consiste en determinar un plan de acción que se debe seguir, el cual nos dice qué, cuándo, cómo, quién, con qué, y cuánto se requiere para alcanzar un objetivo expresado.

La planeación consta de 5 elementos

- 1.- *Políticas.*- Principios para orientar la acción.

2.- *Procedimientos.*- Orden y secuencia de las operaciones.

3.- *Programas.*- Es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos y que establece una secuencia de acciones y los tiempos que se requiere para cada una con el fin de alcanzar los objetivos.

4.- *Presupuestos.*- Son programas que establecen pronósticos sobre unidades, costos y recursos económicos que se requieren para poder realizar las operaciones.

5.- *Estrategia y táctica.*- Es el programa general donde se definen las operaciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y poner en práctica su misión.

Organización:

Consiste en estructurar las relaciones que deben llevarse a cabo entre las funciones, obligaciones y jerarquías para cumplir con los objetivos de la empresa de forma eficiente.

La organización consta de 3 elementos:

1. *Funciones.*- Consiste en determinar y asignar las actividades a las personas.

2. *Jerarquías.*- Fijar la autoridad y responsabilidad de acuerdo al nivel que se tiene dentro de la organización.

3. *Puestos.*- Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Fase Dinámica

Integración:

Consiste en otorgar al organismo social todos los elementos (recursos humanos, materiales, financieros, técnicos) que se señalan en la fase mecánica necesarios para un

funcionamiento adecuado.

Dirección:

Consiste en vigilar y coordinar los Recursos Humanos que intervienen en un organismo social con el fin de que las actividades se realicen como fueron planeadas.

La dirección consta de 4 elementos:

1. *Autoridad y Mando.*- Consiste en tener la capacidad de ejercer influencia sobre los individuos para que realicen actividades y logren los objetivos de la organización.
2. *Comunicación.*- Consiste en transmitir desde el director todos los elementos que debe conocer, y éste hacia los niveles inferiores las órdenes de acción que se requiera.
3. *Delegación.*- Es la facultad que se le otorga a los subordinados de tomar decisiones sin perder el control.
4. *Supervisión.*- Su finalidad es verificar que las cosas se hagan como fueron planeadas.

Control:

Es la medición de los resultados actuales y comparación con las normas establecidas, con el objeto de conocer si los resultados son los esperados, si no lo son corregir o mejorar las operaciones.

El control consta de 3 elementos:

1. Establecimiento de normas o estándares.- Porque sin ellas es imposible hacer la comparación base de todo control.

2. Interpretación de los resultados.- Esta es una función que vuelve a constituir un medio de planeación.

3. Operación de controles.- Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.

Con esta etapa se cierra el ciclo del proceso administrativo dando paso a la retroalimentación, donde se vuelve a iniciar el ciclo.

Es importante mencionar que el proceso administrativo está compuesto por diferentes etapas según del autor de que se trate, es decir, no es condición que un proceso administrativo contenga un determinado número de etapas, ya que éste dependerá del criterio de quien lo creó y deberá cumplir con el objetivo de la administración.

Como hemos visto, la administración se va aplicar en todos los organismos sociales donde existan recursos humanos, materiales y tecnológicos. De ello se desprende la necesidad de obtener información acerca de lo que es una empresa, los objetivos que persigue y como está conformada, así como la importancia que tiene para la sociedad.

CAPÍTULO II

LAS EMPRESAS COMO PARTE IMPORTANTE EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS.

Como ya se dijo anteriormente las empresas son la base de la economía de cualquier país, ya que a través de éstas, se producen tanto bienes como servicios que la sociedad necesita para subsistir, es por eso que en este capítulo definiremos el concepto de empresa, además conoceremos su clasificación de acuerdo a su giro y al tamaño. También definiremos cada una de las áreas funcionales de la empresa como: recursos humanos, compras, finanzas, producción y mercadotecnia.

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Se ha hablado mucho de lo importante que es la administración para las empresas, y para que éstas crezcan, se desarrollen, sean competitivas y puedan alcanzar el éxito deben tener una administración eficiente. Para efectos de este trabajo es necesario definir lo que es una empresa, como se conforman y su clasificación.

A continuación se dará la definición de lo que es una empresa:

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio" (RODRÍGUEZ, 1993:57).

"Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales, que provee bienes y servicios, para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas"(ANZOLA, 1993:19).

"La empresa la integran bienes, materiales, hombres y sistemas, que engloba aspectos de tipo: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto. (REYES, 1994:152).

El reto al que se enfrentan las empresas es el de utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea.

Es importante que mencionemos, que además de ofrecer productos y servicios para la satisfacción de las personas, una empresa también se establece para obtener una utilidad. Es por eso que a continuación daré una pequeña definición de empresa.

"Es un ente económico que satisface necesidades sociales y obtiene utilidades mediante la generación de bienes o servicios".

Como en este trabajo encontraremos varias veces la palabra organización utilizada como sinónimo de empresa a continuación la definiremos para que se tenga una mejor comprensión de su significado.

"Una organización es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas".

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

No todas las empresas son iguales, ya que cada una persigue objetivos organizacionales diferentes, para determinar los hechos y operaciones de las empresas, éstas se clasifican con la finalidad de precisar en que estriban sus diferencias y en que sus semejanzas.

2.2.1 DE ACUERDO A SU GIRO

Según Rodríguez Valencia las empresas de acuerdo al giro al que pertenecen se clasifican en:

De servicios.-

Son aquellas que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

1. *Sin concesión.-* Son aquellas que no requieren mas que en algunos casos de una licencia para operar, la cual es otorgada por las autoridades. (escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.)
2. *Concesionadas financieras.-* Son aquellas cuya índole es de carácter financiero. (bancos, afianzadoras, fiduciarias, etc.)
3. *Concesionadas no financieras.-* Son aquellas autorizadas por el Estado para sus servicios, no son de carácter financiero. (empresas de transporte terrestre y aéreo, para el suministro de gas, gasolina, etc.)

Comerciales:

Son las 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 llamado margen de utilidad.

Industriales:

Se dividen en dos, industrias extractivas e industrias de transformación:

1. Industrias Extractivas: Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdivide en:

- a) De recursos renovables.- Son aquellos cuyas actividades van encaminadas a hacer producir la naturaleza.
- b) De recursos no renovables.- Son aquellos cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de los recursos naturales.

2. Industrias de Transformación: Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, del cual al final se obtendrá un producto con características diferentes a las adquiridas originalmente (RODRÍGUEZ, 1993:67).

2.2.2 DE ACUERDO A SU TAMAÑO

Todas las empresas para obtener la eficiencia en sus operaciones, buscan la coordinación e integración de sus elementos con el objeto de definir una estructura que sea funcional.

Hay mucha heterogeneidad en las opiniones de los autores en cuestión al tamaño, por lo que para efectos de este trabajo tomaremos como referencia la clasificación hecha por NAFIN.

La NAFIN para clasificar a las empresas en cuanto a su tamaño se basa en el número de empleados que tienen cada una de las empresas y no en las ventas que generan, ya que éstas son muy subjetivas.

TAMAÑO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
Micro	1 a 30 Trabajadores	1 a 5 Trabajadores	1 a 20 Trabajadores
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

(Fuente: NAFIN: enero,1999)

2.3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Las empresas tienen diferentes estructuras, éstas se definen de acuerdo a su tamaño, giro o necesidades, es por eso que si una empresa es muy grande seguramente requerirá de una estructura más descentralizada. Esto con la finalidad de lograr la especialización de las funciones y obtener un mejor control. Lo mismo sucederá con una empresa pequeña, su estructura será más centralizada, donde probablemente no requiere de una estructura muy compleja.

Es de vital importancia que la creación de las áreas funcionales en las empresas sirva para desarrollar eficientemente las actividades y lograr los objetivos de la empresa. A continuación se describen las principales áreas funcionales con las que operan las empresas:

2.3.1 RECURSOS HUMANOS

Tiene como objetivo contratar al personal adecuado para cada una de las áreas funcionales de la empresa, con los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias que se requieren para desempeñar su trabajo eficientemente. Esto implica efectuar todas las labores operativas que correspondan a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, administración de sueldos y salarios, prestaciones, evaluación del desempeño y promociones de ascensos del personal dentro de la organización. Esto con el objetivo de lograr que el personal proporcione su máxima eficiencia, y hacer compatibles sus intereses personales con los de la organización.

2.3.2 COMPRAS

Su función es la adquisición de insumos (materia prima, partes, herramientas, artículos de oficina, etc.) de la calidad adecuada, en el momento oportuno y al mejor precio, indispensables para la producción de bienes o servicios. Además, lograr mantener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos.

2.3.3 FINANZAS

Su función es la obtención y aplicación de los recursos monetarios de la empresa, éstos recursos se obtienen fundamentalmente de las ventas, créditos o de las negociaciones con los proveedores. Su objetivo es obtenerlos al menor costo y aplicarlos de la manera más rentable.

2.3.4 PRODUCCIÓN

Su función es la de transformar los insumos en productos terminados o semiterminados con la máxima eficiencia en los procesos productivos, la calidad requerida y al menor costo.

2.3.5 MERCADOTECNIA

Su propósito es el de identificar las necesidades del mercado, desarrollar nuevos productos y distribuirlos de manera estratégica. Su objetivo es buscar la manera de acaparar un mercado meta para vender los productos o servicios y satisfacer necesidades sociales.

Como pudimos observar las empresas están compuestas por áreas funcionales y una de las áreas más importantes es la de recursos humanos, por lo que para objeto de esta investigación es necesario estudiar en el siguiente capítulo la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos en una empresa.

CAPÍTULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

En toda empresa el elemento más importante es el personal, por este motivo la administración de recursos humanos ha tomado gran importancia hoy en día, ya que se encarga de proveer al personal idóneo al puesto en el cual será más productivo para la organización. En el presente capítulo definiremos el concepto de administración de recursos humanos, además conoceremos la importancia que tiene para las empresas el recurso humano, así como también describiremos las funciones principales de la administración de recursos humanos.

3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Todo organismo social está compuesto por personas y recursos materiales. Las personas son las que llevan a cabo todos los avances, los logros y también la posibilidad de cometer errores en las empresas. Es por eso que se le considera al recurso humano como el más importante de la organización. En el presente capítulo estudiaremos el concepto de la administración de recursos humanos, la importancia que tiene dentro de una empresa y las funciones que realiza.

A continuación definiremos el concepto de Administración de Recursos Humanos:

"Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales"
(MONDY, NOE, 1997:4).

"Es una responsabilidad básica que penetra todos los niveles de administración de toda organización comenzando por el ejecutivo principal" (PIGORS Y MYERS, citado por Gómez, 1992:28).

"Es el proceso administrativo encaminado a la obtención del personal idóneo, al aprovechamiento, a la conservación y desarrollo del mismo, con el objeto de lograr la realización óptima de planes y objetivos generales fijados por la empresa" (GÓMEZ, 1992:28).

Una vez que hemos definido la administración de recursos humanos, nos damos cuenta que el personal es muy importante para lograr los objetivos de la empresa y por consiguiente se debe poner mayor énfasis en ello, ésto se logra aplicando el proceso administrativo.

3.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es el elemento más importante dentro de la empresa, ya que tienen la capacidad de contribuir a que los objetivos se logren, porque de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos con los que cuenta la empresa.

Son los recursos humanos dentro de la empresa los que determinan el grado de éxito de la compañía. El papel de los recursos humanos comprende la actuación decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía, así como el reconocimiento de que el elemento humano y la compañía son complementarios. La compañía y su progreso son formas de actividad humana. Con la mayor frecuencia el fracaso de una compañía es el de las personas que laboran en ella.

Las compañías que operan mediante recursos humanos adecuados crean una empresa en marcha y constituyen una contribución de gran alcance para los empleados, los clientes y la sociedad. La calidad de los que realizan esta contribución aumenta o disminuye la fe y la confianza en el sistema de producción y distribución de la organización.

3.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- *Reclutamiento.*- Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente, con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Su objetivo es identificar a los mejores candidatos para un empleado futuro.
- *Selección.*- Consiste en el proceso de escoger de un grupo a aquellos individuos más calificados para ocupar un puesto específico, tiene por objetivo eliminar a los solicitantes que no cumplan con los requerimientos de las vacantes. La selección se realiza a través de entrevistas y pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes del solicitante y su potencial de éxito.
- *Contratación.*- La decisión de contratar a una persona es el final del proceso de selección. Una vez aceptado el candidato deben conservarse todos los documentos (solicitud, referencias, evaluaciones, examen médico, etc.), que constituyen el inicio de su expediente personal. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección fueron llevados a cabo en forma adecuada, el nuevo empleado será probablemente el candidato idóneo para ocupar su puesto.

- *Inducción.*- Consiste en proporcionar al nuevo empleado información general acerca de la organización, el puesto y grupo de trabajo. La inducción va a ayudar al nuevo empleado a acoplarse de manera formal e informal, también se le debe proporcionar información específica acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas, así como de las normas y reglamentos que debe seguir dentro de la empresa. Es importante para los empleados la inducción ya que ellos desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos.
- *Capacitación.*- La capacitación consiste en hacer un estudio de las necesidades de las personas en cuanto a conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo mental e intelectual de los individuos para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es importante la capacitación dentro de las empresas, ya que mientras más capacitado esté el personal para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mayor esfuerzo.
- *Desarrollo.*- Consiste en el proceso que se lleva a cabo en la empresa, que influye en la formación de la personalidad de los trabajadores, se dará después del entrenamiento. Tiene como objetivo brindar a los trabajadores oportunidades de desarrollo en igualdad de circunstancias, lo cual va a provocar que el individuo se integre a la organización.
- *Motivación.*- La motivación tiene por objeto impulsar desde el interior o exterior de las personas a actuar de cierta manera, con el fin de que contribuyan de manera eficiente a lograr los objetivos de la organización.

- *Administración de sueldos y salarios.*- Es aquella parte de la administración de los recursos humanos que se encarga de estudiar los principios y técnicas con el objetivo de remunerar equitativamente a los trabajadores. Su objetivo es eliminar desigualdades dentro de la estructura de sueldos y al mismo tiempo mantener una estructura equitativa de gastos del personal, que permite a su vez cubrir las diferentes escalas de necesidades básicas.
- *Seguridad e Higiene Industrial.*- Esto surge con la finalidad de crear comisiones mixtas encargadas de implementar procedimientos eficaces para proteger a los trabajadores y tomar las medidas necesarias, además porque se deben cumplir con todas las disposiciones de seguridad e higiene que fijan las leyes y reglamentos de nuestro país. Esto con el único objetivo de prevenir los accidentes y enfermedades originadas por el trabajo ya que pueden producir ausencias lo que implicaría un retraso en la operación productiva, traduciéndose en costos para la organización.

Dentro de las funciones de la administración de recursos humanos se encuentra la de capacitar a sus trabajadores para que estos sean más eficientes en sus trabajos, y para llevar a cabo una adecuada capacitación es necesario primero determinar cuales son las necesidades de capacitación, por lo que en el capítulo siguiente hablaremos de la importancia y los beneficios que trae consigo una adecuada determinación de necesidades de capacitación.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES CAPACITACIÓN.

Las empresas para poder competir con efectividad, deben contar con un personal bien preparado, y ésto se logra a través de una adecuada capacitación. Realmente es difícil poder descubrir con certeza cuáles necesidades en materia de capacitación hay que satisfacer para alcanzar los objetivos, ya que el costo es sumamente alto, y por lo tanto hay que obtener el máximo rendimiento de ésta bien llamada inversión. Es necesario definir con exactitud los conceptos de necesidad y capacitación, para poder darle un enfoque de acuerdo a nuestro objeto de estudio, conocer la importancia que tiene para las empresas y su personal la determinación de necesidades de capacitación, así como los beneficios que se obtienen y los objetivos que persigue, además definiremos los diferentes tipos de necesidades que existen según el punto de vista de varios autores, también describiremos las diferentes técnicas que nos permitirán obtener información acerca de las necesidades de capacitar al personal de la empresa.

4.1. CONCEPTO DE NECESIDAD, CAPACITACIÓN, NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Resulta importante destacar los diferentes conceptos que dan algunos autores sobre necesidad y capacitación, según Tom H. Boydell "La palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte"(BOYDELL, citado por Mendoza, 1984:17). Esta definición es muy sencilla por lo que es recomendable consultar otras definiciones.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece que "Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema" (UCECA, citado por Mendoza, 1984:17). Esta definición es más completa que la anterior, la cual nos dice que una necesidad se encuentra en función de algo, puede ser una persona, empresa, sistema, etc., es decir no está sola sino que influye para un fin específico.

Para efecto nuestro, definiremos necesidad como la falta de cualquier factor (los cuales pueden ser conocimientos, herramientas, técnicas, condiciones de trabajo, recursos, etc.) que le impide a una persona, empresa u organismo desempeñarse eficientemente y lograr los objetivos establecidos.

Ahora veamos algunos de los conceptos que consultamos de algunos autores acerca de lo que es capacitación, esta fuente nos dice que es "Auxiliar a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y puede auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades" (WHERTHER, DAVIS, 1996:208).

Otra definición dice que "Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales" (MONDY, NOE, 1997:230).

Por otra parte Alejandro Mendoza lo conceptualiza como "La capacitación se destina a brindar al personal conocimientos principalmente de tipo técnico, administrativo y científico,

así como prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña" (MENDOZA, 1998:14).

Con las anteriores definiciones nos damos cuenta, que para que nuestro personal rinda al máximo dentro de la empresa es necesario que se le capacite constantemente. Pero es importante primero hacer una planeación identificando las necesidades para que ésta sea más eficiente y cumpla con su objetivo.

Una vez que hemos comprendido los conceptos de necesidad y capacitación definiremos lo que significa Necesidades de Capacitación:

"Se puede decir que éstas se refieren a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro".

4.2. LA IMPORTANCIA DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Las empresas para poder realizar la determinación de necesidades requieren, primero que nada realizar un diagnóstico o estudio metodológico el cual proporcione información válida y confiable para definir los objetivos de la capacitación y los medios necesarios para hacerlo.

Este estudio se llevará a cabo en tres áreas:

- *Puesto:* Detectar las deficiencias que tiene una persona al realizar su trabajo y que se repiten constantemente en el ejercicio del puesto.

- *Persona:* Abarca el área psicológica (interés y participación) y el área laboral (lo que quiere aprender para que el puesto no deje de ser atractivo).
- *Organización:* Detectar las limitaciones y problemas que se presentan en las distintas áreas de la organización.

Para poder realizar una capacitación efectiva es necesario realizar una adecuada determinación de necesidades de capacitación, ya que si es incorrecta, los objetivos de la capacitación y el contenido del programa serán inadecuados. Algunas razones por lo que es importante la determinación de necesidades son:

1. Proporcionar información confiable para una planeación y programación adecuada de los cursos de capacitación que se requieran.
2. Permitir establecer los planes, objetivos e identificar los medios para lograr la capacitación.
3. Identificar realmente las áreas donde se requiera capacitar.
4. Identificar y prever situaciones que deben resolverse con anticipación.
5. Obtener los máximos beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador, ya que su costo es relativamente alto.
6. Establecer en que materia se necesita entrenamiento para desempeñar eficientemente el puesto, así como la cantidad y profundidad que requiere.
7. Nos permite diferenciar y ordenar en que orden se capacitará a las personas según las prioridades.

Para Alejandro Mendoza son:

1. Proporcionar la información necesaria para la elaboración o selección de los cursos o eventos que la empresa necesite.
2. Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propiciar la aceptación de la capacitación, al satisfacer los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
4. Asegurar la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
5. Generar los datos necesarios para permitir realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. (MENDOZA, 1986:35).

4.3. TIPOS DE NECESIDADES

Para Alejandro Mendoza existen dos tipos de necesidades:

Manifiestas: Son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

Estas se presentan cuando se tiene personal de nuevo ingreso, ascensos o transferencias, los cambios de maquinaria, herramientas así como métodos de trabajos y procedimientos.

Encubiertas: Surgen en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, debido a la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes (MENDOZA, 1982: 37).

En 1971 se introdujo otra clasificación según Boydell:

Organizacionales: Estas se dan cuando "estamos hablando de debilidades generales", aquí se encuentra implicada una parte importante de la empresa. Un ejemplo de este tipo de necesidades es el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas de la empresa.

Departamentales: Son aquellas que afectan un área importante de la empresa llámese división, gerencia, departamento o sección.

Ocupacionales: Son las que se refieren a un puesto en particular; vendedor, mecánico, supervisor de producción.

Individuales: Son las que se ubican respecto de cada trabajador (BOYDELL citado por Mendoza, 1982:38).

Donaldson y Scanell las clasifican en:

Micronecesidades: Se dan sólo para una persona o para una población muy pequeña.

Macronecesidades: Son aquellas que existen en un grupo grande de empleados (DONALDSON citado por Mendoza, 1982:38).

4.4. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Desde el punto de vista administrativo se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar

esos procedimientos. Estas tienen como única finalidad recabar las necesidades de capacitación, (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a que técnicas se van a utilizar, planear su administración y aplicarlos.

Las técnicas para determinación de necesidades de capacitación frecuentemente más usadas son:

La entrevista

Descripción:

Es el interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de una persona (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

Material requerido:

Guión de entrevista

Grabadora (cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se use).

Tipo de Entrevista

Dirigida: Es cuando el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de repuestas breves.

Semidirigidas: Incluye preguntas de carácter más general, con la que se espera recabar información.

Entrevista abierta: Es cuando el entrevistador sólo se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto, mientras la persona habla la mayor parte de la sesión.

Tipo de aplicación

Individual

Destinatarios:

Es una técnica que se puede utilizar prácticamente en cualquier nivel de la empresa.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la concentración de los recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulta más sencilla que otras.

Ventajas

Crea un adecuado clima de comunicación y trabajo.

Permite vencer algunas resistencias de los individuos al enfrentarlos a un contacto directo y personal, en que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista.

Desventajas

Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.

Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del entrevistador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

Observación

Descripción:

Es cuando el investigador realiza un examen mediante la observación de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado una o varias personas.

Material requerido:

Guía de Observación

Tipos de Observación

Sistemática: Se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

Casual: Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Tipo de aplicación

Por lo común la observación se refiere a una persona, en cuyo caso, el registro de información es relativamente más sencillo pero puede incluir a un grupo.

Número de Personas

Desde una hasta diez.

Destinatarios

Los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de

problemas, desempeño inadecuado y prácticas de trabajo erróneas.

Ventajas

Permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas descritas.

Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Desventajas

La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que las personas observadas dejen de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Proporciona en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado), que ameriten una investigación con otra técnica.

Cuestionario

Descripción:

Una persona o un grupo de personas responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

Material requerido:

Cuestionario

Tipos de Cuestionario

De preguntas abiertas: Están estructuradas basándose en interrogaciones que exigen respuestas amplias de las personas.

De preguntas cerradas: Están formulados en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una o varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero).

Tipo de aplicación

Colectiva, aún cuando pueda aplicarse individualmente en ese caso se desperdicia una de sus mejores ventajas.

Número de Personas

Desde una hasta doscientas simultáneamente, si se dispone de un local adecuado.

Destinatarios

De preferencia los titulares de los puestos a quienes se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico, y de supervisión para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Ventajas

Es económico, dado que puede aplicarse a muchas personas.

Su administración es relativamente sencilla.

Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos de parte de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

Desventajas

No presentan una situación precisamente motivante para los investigados, independientemente de la introducción que se plantee.

No puede usarse con personas que tienen problemas de lectura y escritura.

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no solo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

Encuesta

Descripción:

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona una persona, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

Material requerido:

Encuesta

Tipos de Encuesta

La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características en el campo que explora: demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas, de aptitudes hacia la religión, el sexo, la política, etc.

Tipo de aplicación

Individual

Destinatarios

Todos los niveles, excepto, el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.

Ventajas

Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.

Hace posible el registro de todas las respuestas.

En caso de que el encuestado no entienda las preguntas, éstas pueden replantearse.

Se puede proporcionar mayor información si es necesario.

Desventajas

Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensables conocimientos y habilidades especializados.

No es recomendable utilizarla para investigar a unas cuantas personas dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

Como pudimos observar para determinar un buen programa de capacitación es necesario determinar las necesidades de capacitación y ésto se logra a través de diversas herramientas que existen, una muy importante es realizar una adecuada evaluación del

desempeño, ya que en estos momentos se considera a la capacitación como proceso permanente de desarrollo de habilidades y capacidades.

Las técnicas para determinar necesidades de capacitación que se mencionaron en este capítulo no sólo nos van a servir para recabar información acerca de necesidades de capacitación, sino también conocer si realmente es necesaria una evaluación del desempeño de los trabajadores.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos existen diversas técnicas que nos ayudan a coordinar, organizar y dirigir a las personas de una manera eficiente, por lo que el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño nos va a permitir tomar decisiones acertadas acerca de la determinación de necesidades de capacitación. En el siguiente capítulo estudiaremos la evaluación del desempeño como herramienta fundamental para determinar necesidades de capacitación.

CAPÍTULO V

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para que las empresas sean competitivas y productivas es necesario que su personal este bien capacitado, y para poder llevar a cabo una adecuada capacitación es necesario la evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que los resultados que obtengamos nos van a permitir determinar las necesidades de capacitación, lo que nos garantizará que nuestra capacitación será eficiente y cumplirá con su objetivo. Es por eso que en este capítulo definiremos el concepto de evaluación del desempeño, además describiremos los usos que tiene, así como el objetivo que persigue y los diferentes métodos para evaluar el desempeño.

5.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso o sistema mediante el cual las organizaciones hacen una revisión y evaluación del rendimiento de los empleados en forma periódica, que sirve para tomar decisiones y al mismo tiempo como retroalimentación de los trabajadores sobre la realización de sus actividades en el trabajo.

"Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple con sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones tomar" (WHERTHER, DAVIS, 1996:231).

5.2 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estableciendo un adecuado sistema de evaluación nos va a servir como medio para lograr un mejor nivel de rendimiento y nos permitirá alcanzar los objetivos organizacionales. Además la información obtenida nos podrá servir para determinar las compensaciones que se otorgarán, también para identificar las deficiencias en el Sistema de Administración de Recursos Humanos. Si el desempeño es inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todos sus aspectos.

La información obtenida a través de esta técnica puede ser importante para la toma de decisiones en varios aspectos de Recursos Humanos como lo son:

- **Mejorar el desempeño.**- Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente, el especialista o el encargado del personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de compensación.**- Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento (salarios). Muchas empresas conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación.**- Las promociones, transferencias y separaciones del personal se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Necesidades de capacitación y desarrollo.- Un mal desempeño puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De modo similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información.- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores del diseño del puesto.- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos.- En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si éstos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (WHERTHER, DAVIS, 1996:233).
- Igualdad de oportunidades de empleo.- Las evaluaciones precisan el rendimiento real del desempeño de los trabajadores, y aseguran que las decisiones internas de colocación no serán discriminatorias.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos.- Un buen o mal rendimiento

implica puntos fuertes o debilidades en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal (GIL, 1986:126).

5.3 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que el empleado lleva a cabo las funciones de su puesto. Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares establecidos, y éstos deben ser verificables" (WHERTHER, DAVIS, 1996:233).

5.4 PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objeto de realizar una evaluación del desempeño es conocer el rendimiento de las personas y la forma en que llevan a cabo el trabajo en su puesto. Para lograr este objetivo es necesario que el sistema de evaluación esté relacionado de forma directa con el puesto, para que sea práctico y confiable. Si lo es, lo entenderán tanto los evaluadores como los empleados. Un método complicado y poco práctico puede conducir a imprecisiones que reducen la eficacia de la evaluación. Que sea práctico significa también que el procedimiento deberá estar normalizado. Esto es, que el sistema debe evaluar los criterios que se requieren para el éxito en el trabajo. Si la evaluación no está relacionada con el empleo no será válida y probablemente tampoco confiable" (GIL,1986:127).

5.4.1 ESTÁNDARES O NORMAS DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere determinar diferentes niveles para medir el desempeño. Estos estándares deben ser verificables y no pueden fijarse arbitrariamente, es

decir, deben basarse en la descripción y análisis de puestos, para decidir que factores deben ser analizados para poder evaluar. Si la empresa no cuenta con esta información o no se ajusta por algunas modificaciones del puesto, los estándares podrán establecerse a través de la observación directa del puesto o en comunicaciones con los supervisores inmediatos.

5.4.2 MEDICIONES DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere establecer medidas de desempeño, para poder asignar una calificación a las labores desarrolladas. Estas deben ser fáciles de utilizar, confiables y principalmente calificar los factores más importantes que determinan el desempeño.

"Las observaciones del desempeño se pueden hacer en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando el que califica el desempeño lo comprueba en forma personal. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas " (WHERTHER, DAVIS, 1996:236).

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es determinar si las medidas del desempeño son objetivas o subjetivas. "Las medidas objetivas del desempeño son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que pueden ser verificadas por otros" (GIL, 1986:128). Estas mediciones son de tipo cuantitativo, ya que se basan en la cantidad de unidades producidas, cantidad de unidades que resultan sin los requerimientos, etc. "Las mediciones subjetivas del desempeño son las que no pueden ser verificadas por otras personas" (IBID, :128).

5.4.2.1 ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR

Al utilizar las mediciones subjetivas para la evaluación del desempeño nos puede llevar a desviaciones con respecto a la calificación de los trabajadores. Estas se presentan con mayor frecuencia, cuando los evaluadores no son imparciales o libres para tomar una decisión, ya que influyen dentro y fuera de él factores como:

- **Prejuicios personales.-** Se presenta cuando las personas que califican sienten un desagrado o tienen preferencia por algún trabajador, o equipo de trabajo, la información obtenida puede distorsionarse por completo.
- **Tendencia a la medición central.-** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado un esfuerzo sobresaliente.
- **Efecto de halo o aureola.-** Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basándose en la simpatía o empatía que el empleado le produce.
- **Interferencia de razones subconscientes.-** Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar la popularidad, muchos evaluadores adoptan actitudes

sistemáticamente benévolas o estrictas, en la forma de evaluar. Esta distorsión se presenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- Métodos para reducir las distorsiones.- Cuando se requiere del uso de medidas subjetivas para la evaluación, el departamento de Personal o la persona encargada para ello puede disminuir las desviaciones mediante una capacitación, retroalimentación, y la selección adecuada de técnicas de evaluación. La capacitación puede incluir tres pasos:
 1. Explicar la naturaleza y las causas de la distorsión.
 2. Sobresaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad a través de explicar la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las decisiones sobre el personal.
 3. Se debe permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones a su personal (WHERTHER, DAVIS, 1996:239).

5.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Debido a la importancia de la evaluación del desempeño han surgido diferentes métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Seleccionar adecuadamente la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión.

Para fines de claridad William Werther divide estas técnicas en métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO

Escalas de puntuación:

Método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. En la figura 5-1 se ilustra la utilización de este método. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran a vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente. Las ventajas de este método son: se pueden aplicar a grandes grupos de empleados, es de fácil desarrollo y sencillez de impartirlo, una desventaja de esta técnica puede ser que es muy probable que surjan distorsiones involuntarias ya que este tipo de instrumento es subjetivo.

Listas de verificación:

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, el resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. La figura 5-2 muestra una sección de una lista de verificación con valores.

MUESTRA DE UNA ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Agustín Martínez Departamento Moldeado

Nombre del evaluador Arturo López Fecha 10 de enero de 2000

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Calidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Interés	_____	_____	_____	_____	_____
3. Desempeño	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Adaptabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
6. Rapidez trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
..	_____	_____	_____	_____	_____
..	_____	_____	_____	_____	_____
20. Productividad	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____
					Puntuación Total =

FIGURA 5-1

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

EJEMPLO DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado <u>Agustín Martínez</u>	Departamento <u>Moldeado</u>
Nombre del evaluador <u>Arturo López</u>	Fecha <u>10 de enero de 2000</u>
Valores	Señale aquí
(6.5) 1. Dedicación al trabajo	_____
(4.0) 2. Mantiene en orden el lugar donde trabaja	_____
(3.9) 3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(4.3) 4. Es sincero y honesto	_____
.. ..	.
.. ..	.
(0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____
100.0 PUNTUACIÓN TOTAL	

FIGURA 5-2

Método de selección forzada:

Es aquel que obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva al desempeño.

Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Aprende con rapidez | 1. Trabaja con empeño |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable | 2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros |
| 3. Con frecuencia llega tarde | 3. Se ausenta con frecuencia |

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el trabajador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento. Entre las ventajas de este método están las de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa puede no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como injusta una selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala "Aprende con rapidez" en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. Su desventaja es la limitada posibilidad de permitir el suministro de retroalimentación.

Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas (por su carácter positivo o negativo). Estos acontecimientos son registrados durante el período de evaluación incluyendo una sucinta explicación. La figura 5-3 ilustra varios acontecimientos registrados en el caso de un asistente de laboratorio. Como muestra la figura, tanto los incidentes de carácter positivo o negativo aparecen registrados, tan pronto ocurran o poco después. Se clasifican en el ejemplo en categorías como control de riesgos y prevención de accidentes, control de material de desecho y desarrollo del empleado.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes.

MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

Instrucciones: Para cada uno de los aspectos siguientes registre los incidentes específicos de carácter descollante que afectan al desempeño del empleado.

Nombre del empleado: Rosario Sandoval (asistente de laboratorio) Periodo: de Feb/1° a abril/30

Nombre del evaluador: Q.F.B. Guillermo Trujillo

Control de riesgos y prevención de accidentes

- Feb. 16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
- Feb. 24 Ayudó a extinguir un conato de incendio, que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma.
- Mar. 18 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

Control de material de desecho

- Feb. 24 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
 - Abril 6 Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
 - Abril 13 Un lote completo de desecho se echó a perder porque la Srta. Sandoval permitió que se mezclara con vidrio.
-

FIGURA 5-3

Escalas de calificación conductual:

Este método utiliza la técnica de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, su objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. Una limitación del método es que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Los principales métodos son:

Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta al desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Ejemplo: Antes de reunirse con cada uno de sus subordinados para celebrar la junta semestral de evaluación del desempeño, el supervisor Genaro Cifuentes distribuye a cada uno varias preguntas abiertas y les explica en que consistirá la reunión de evaluación. El empleado

describe en una hoja el puesto que desempeña, para pasar a continuación a describir sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento, también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Administración por objetivos:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseable. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva, si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Con este método los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos y en otros se quedan cortos. El resultado puede consistir en empleados que no se consideran tratados con justicia. Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su

calidad. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Evaluaciones Psicológicas:

Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones, el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y de otras más, que pueden permitir la proyección del desempeño a futuro. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Este procedimiento es lento y costoso.

Como hemos visto la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos, ya que nos proporciona una descripción precisa del desempeño durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro.

El proceso de la evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año de 1994 se constituyó legalmente en el sector industrial la Fábrica de Salas Valeria registrada como persona física con domicilio social en la ciudad de Uruapan, Mich. Con un capital de \$50,000 aportado por su fundador y único propietario el Sr. Héctor Nabor Ambríz Torres.

Fábrica de Salas Valeria se dedica principalmente al diseño y elaboración de salas de diferentes modelos, logrando mantener la preferencia del público especialmente por el estilo *Zafiro*, ya que este modelo incluye una combinación de colores azules y grises y textura fina en el tapiz, así como acabados en madera que le da una apariencia rústica a la sala, este modelo brinda al cliente la comodidad y la calidad adecuada a sus necesidades.

La Fábrica de Salas Valeria cuenta actualmente con diez modelos diferentes de salas, adecuándose cada modelo a los deseos y preferencias del cliente, ésta flexibilidad que otorga la fábrica brinda ventajas competitivas en el mercado de la región.

Básicamente cada sala se encuentra integrada por tres piezas, fabricada con materiales de buena calidad como son las maderas finas y los tapices de diferentes texturas y colores.

El número de piezas que incluyen en la sala varía de acuerdo a requerimientos y preferencias de los clientes.

El inicio de las operaciones de la empresa se realizó en un pequeño local ubicado en la calle Prolongación Yucatán, el cual era rentado por la empresa; este local era insuficiente para llevar a cabo todas las operaciones, por lo que la empresa optó por rentar una bodega en otra parte de la ciudad con el objetivo de utilizarlo como almacén del producto terminado y del área de casco, donde se realizaban todos los cortes de madera para formar el esqueleto de las salas.

La empresa en su inicio sólo contaba con 2 trabajadores y una camioneta que servía como medio para entregar las salas a los clientes, además ofrecía a sus clientes únicamente dos modelos de salas.

Con el paso del tiempo y del esfuerzo de su propietario la empresa fue creciendo, en la actualidad la empresa emplea a 13 trabajadores y cuenta con 2 camionetas, como ya se dijo actualmente ofrecen 10 modelos de salas según las necesidades de sus clientes. También se cuenta con un centro de trabajo propio localizado en la calle Poniente #21 colonia Casa del Niño, el cual tiene un gran espacio que cumple con las necesidades de la empresa.

La fábrica para llevar a cabo sus actividades requiere de los recursos técnicos, humanos, financieros y tecnológicos, los cuales administrados de manera adecuada logran la optimización de los mismos y por consecuencia incrementan las utilidades.

Los *Recursos Tecnológicos* con los que cuenta la empresa son:

2 Cortadoras eléctricas

2 Sierras Cinta

4 Engrapadoras

- 2 Compresoras
- 2 Pulidoras
- 2 Máquinas de coser
- 2 Lijadoras
- 2 Rauhgther
- 1 Computadora
- 1 Planta de energía eléctrica

La Fábrica de Salas Valeria ha basado su filosofía en ofrecer a sus clientes productos de calidad, al mejor precio y con el mejor trato, su administrador y fundador el Sr. Héctor Nabor Ambríz Torres ha logrado conjuntar un buen equipo de trabajo, transmitiendo su filosofía hacia el interior de la empresa dando el mejor trato a su personal capacitado y eficiente, logrando así el bienestar de la sociedad a la cual sirve. De aquí se deriva su lema "Calidad para su Comodidad, Nuestro Objetivo."

Fábrica de Salas Valeria tiene como objetivos:

Objetivo de Mercado

Incrementar sus ventas tanto locales como foráneas en el estado de Michoacán permitiendo aumentar la economía de ésta para lograr así su expansión.

Objetivo hacia el cliente

Satisfacer la necesidad de confort, salud y calidad al menor costo que la persona requiere.

Objetivo del producto

Mejorar la calidad de las salas en todas sus etapas, procedimientos, funciones, así como la preferencia y gusto del público en general.

Objetivo de crecimiento

La fábrica tiene planeado abrir una sucursal de exhibición y venta de salas en la ciudad de Morelia en un plazo no mayor de cinco años.

Objetivo del Personal

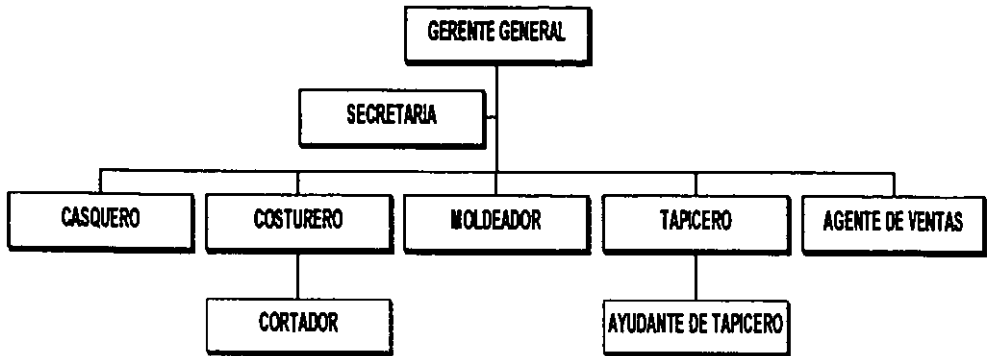
Para mejorar la calidad de las salas será necesario contratar los servicios de una persona externa cada ocho meses para que dé la capacitación en colaboración con el Gerente General a todos los trabajadores de los diferentes puestos mediante cursos intensivos referentes a los procedimientos y actividades de cada puesto de la organización

Para "FÁBRICA DE SALAS VALERIA" es importante que sus trabajadores se sientan motivados y parte de la organización porque en cierta medida satisfacen sus objetivos individuales y contribuyen a lograr los objetivos de la organización.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa requiere del Organigrama que es la representación gráfica de la estructura de una organización donde se muestra los niveles de autoridad y responsabilidad, para obtener mejores resultados al cumplir con el principio de unidad de mando. El organigrama de "FÁBRICA DE SALAS VALERIA" se encuentra integrado por tres niveles jerárquicos. El cual mostramos a continuación:

ORGANIGRAMA DE LA FÁBRICA DE SALAS VALERIA



Fuente: Entrevista directa, 2000.

6.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es de vital importancia en las empresas, a medida que aumenta el grado de complejidad de éstas, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o recursos humanos. A su vez, este departamento no suele poseer información detallada sobre los otros puestos o departamentos; esa información se obtiene mediante el análisis de puestos.

A continuación daremos un concepto de lo que es el análisis de puestos:

"Consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización" (WERTHER, DAVIS, 1996:68).

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para la presente investigación, ya que la información nos va a servir para poder evaluar el desempeño del personal de la empresa.

En la siguiente página se presenta el análisis de puestos de cada uno de los departamentos.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Gerente General

I. Generalidades

Clave: GG

Jerarquización: Primer Nivel

Nº de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Ninguno

Subordina a: Secretaria, Casquero, Costurero, Tapicero, Moldeador, Agente de Ventas.

Responsabilidad sobre: La coordinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de la empresa, así como vigilar el buen funcionamiento para lograr que las diversas actividades estén enfocadas al logro del objetivo primordial.

Relaciones internas con: Secretaria, Casquero, Costurero, Tapicero, Moldeador, Agente de Ventas.

Relaciones externas con: Proveedores, Clientes.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Llevar una adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Abastecer de materia prima a los diferentes puestos de la empresa

Entregar los pedidos locales y foráneos

Supervisar la calidad y cantidad del producto terminado

Atender personalmente a los clientes

Realizar las funciones de recursos humanos

Realizar la cobranza

Llevar a cabo funciones de mercadotecnia, así como todas aquellas tareas derivadas de la naturaleza de su trabajo.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Optimizar los recursos de la empresa para incrementar la eficiencia de la misma cumpliendo así con los objetivos establecidos.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas:
 - Solucionar los problemas relacionados con el funcionamiento de la empresa.
 - Controlar que las diversas actividades estén enfocadas al logro del objetivo primordial.
 - Tomar decisiones sobre los diferentes aspectos de la empresa.
 - Verificar que las salas reúnan la calidad requerida.
 - Atención personal al cliente.
2. Periódicas:
 - Abastecer de materia prima a los diferentes puestos.

Realizar cobranza, hacer depósitos a las Instituciones bancarias.

Realizar cotizaciones con los diferentes proveedores.

Asignar a los diferentes puestos las actividades a realizar.

Llevar a cabo la función de recursos humanos.

3. Esporádicas: Innovación de nuevos modelos de salas.

VI. ACCESORIOS

Documentos: Estados financieros, así como estados complementarios

Maquinaria y herramienta

que opera: Computadora.

Lugar donde se desempeña: Oficina Administrativa.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Secretaria

I. Generalidades

Clave: SC

Jerarquización: Staff

Nº de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Atender de la mejor manera a los clientes, además de llevar el control de los reportes de cada una de las piezas terminadas de los diferentes puestos de la empresa, para poder realizar la nómina de los trabajadores de manera semanal.

Relaciones internas con: Gerente General, Casquero, Costurero, Tapicero, Moldeador, Agente de Ventas.

Relaciones externas con: Proveedores, Clientes.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Auxiliar en las actividades administrativas al Gerente General de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Elaborar la nómina semanalmente.

Recibir el pedido de los materiales que requiere cada puesto.

Atención personalizada al cliente.

Realizar pedidos de los clientes.

Reclutamiento de personal.

Así como realizar todas aquellas tareas que se deriven de la naturaleza de su trabajo.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Servir como apoyo en las actividades administrativas atendiendo los requerimientos de los trabajadores así como realizar la atención personalizada a los clientes y proveedores.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas:
 - Elaborar la nómina de los trabajadores.
 - Atender el radio intercomunicador.
 - Atender los pedidos de los clientes.
 - Atender a los proveedores.
 - Recibir el informe de las piezas terminadas de cada puesto.
 - Elaborar un informe global de las piezas terminadas de cada puesto.
 - Recibir el pedido de los materiales de cada trabajador e informar al Gerente General.
 - Tener en orden su área de trabajo, así como todas aquellas actividades derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas:
 - Llevar a cabo la función de reclutamiento de personal.
 - Realizar cobranza, hacer depósitos en las instituciones bancarias.
3. Esporádicas
 - Realizar el pago a los proveedores y trabajadores.

VI. ACCESORIOS

Documentos: Estados financieros, así como estados complementarios

Maquinaria y herramienta

que opera: Computadora.

Lugar donde se desempeña: Oficina Administrativa.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Tapicero

I. Generalidades

Clave: TA

Jerarquización: Segundo Nivel

No. de ocupantes: 3

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Ayudante de Tapicero

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales cumpliendo con los requisitos de calidad solicitado por el Gerente General.

Relaciones internas con: Gerente General, Secretaria, Costurero, Ayudante de Tapicero.

Relaciones Externas: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Tapizar el mueble y cumplir con los requisitos de calidad que la sala requiere.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Realizar el corte del hule espuma y pegarlas según el modelo de sala, medir y cortar el resorte clavando las grapas de enganche para enresortar el mueble y clavarlo, una vez que se tiene enresortado, se recibe el corte de tela y se comienza a tapizar de acuerdo al modelo de

sala, ya que se tiene tapizado se procede a pintar las patas, una vez terminado el producto se almacena.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Tapizar los cascos de acuerdo al diseño solicitado por el Gerente General e incrementar la productividad con la mayor calidad posible.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas:
 - Cortar el hule espuma, pegar las partes del hule espuma según el modelo de la sala.
 - Medir y cortar el resorte, clavar grapas de enganche, enresortar el mueble y clavarlo.
 - Rañar con hilo blanco para dar amarre, enconstalar y engrapar respaldo, coderas y asiento de cada pieza, acomodar el hule espuma y engraparlo.
 - Recibir el corte de la tela y comenzar a tapizar la pieza según el modelo.
 - Reportar a la Secretaria el total de piezas tapizadas.
2. Periódicas:
 - Hacer requisiciones de material a utilizar.
 - Reportar las anomalías de la herramienta que utiliza a su jefe inmediato así como solicitar su mantenimiento.
3. Esporádicas
 - Innovación de nuevos modelos de salas.

VI. ACCESORIOS

Materia Prima que maneja: Hule espuma, clavos, costales, grapas de enganche, rafia blanca, resortes de metal, casco de madera.

Maquinaria y herramienta

que opera: Engrapadora, martillo, brocha, burro de madera.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía necesaria para el buen funcionamiento de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Guantes de carnaza, faja, botas industriales, extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Ayudante de Tapicero

I. Generalidades

Clave: AT

Jerarquización: Tercer Nivel

Nº de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Tapicero

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales, cumplir con los requisitos de calidad solicitada por el tapicero.

Relaciones internas con: Tapicero.

Relaciones externas con: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Entregar el mueble encostalado y enresortado

Auxiliar al tapicero en algunas de sus actividades.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Realizar la preparación del mueble para ser tapizado encostándolo y enresortarlo.

Mantener su área de trabajo limpia, así como todas aquellas tareas derivadas de la naturaleza de su trabajo.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Entregar el mueble encostalado y enresortado con los requisitos de calidad, para posteriormente ser tapizado.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas: Encostalar y enresortar el mueble según el modelo de sala.
Solicitar la materia prima a utilizar.
Mantener limpia su área de trabajo, así como todas aquellas tareas derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas: Apoyar al tapicero en alguna de sus actividades.
Reportar las anomalías de la herramienta que utiliza a su jefe inmediato
3. Esporádicas: Ninguna.

VI. ACCESORIOS

Materia prima que maneja: Costales, grapas de enganche, resortes de metal, clavos, rafia blanca, casco de madera.

Maquinaria y herramienta

que opera: Engrapadora, martillo.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen

desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta. Guantes de carmaza, botas industriales, extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Cortador

I. Generalidades

Clave: CR

Jerarquización: Tercer Nivel

Nº de ocupantes: 2

Puesto del jefe inmediato: Costurero

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales, cumplir con los requisitos de calidad solicitada por el costurero.

Relaciones internas con: Costurero.

Relaciones externas con: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Realizar el corte de la tela de acuerdo al modelo de la sala cumpliendo con los requisitos de calidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Realizar la medición de la tela para posteriormente realizar el corte de acuerdo al modelo de la sala, y apoyar al costurero en algunas de sus actividades, así como mantener limpia su área de trabajo.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Obtener los cortes de tela según el modelo en la fecha requerida y con la calidad solicitada por el costurero.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas: Medir la tela dependiendo del modelo, cortar la tela, ordenar la tela.

 Mantener su área de trabajo limpia.

 Reportar la cantidad de cortes realizados a su jefe inmediato, así como todas aquellas tareas derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas: Apoyar al costurero en alguna de sus actividades.

 Reportar las anomalías de la herramienta que utiliza a su jefe inmediato.

 Solicitar el mantenimiento de la herramienta que utiliza a su jefe inmediato.
3. Esporádicas: Innovación de nuevos modelos de salas.

VI. ACCESORIOS

Materia prima que maneja: Tela

Maquinaria y herramienta

que opera: Tijeras, mesa, cinta de medir, patrones de los diferentes modelos, marcadores.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción.

VIL CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Botas industriales, extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Costurero

I. Generalidades

Clave: CO

Jerarquización: Segundo Nivel

Nº de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Cortador

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales, cumpliendo con los requerimientos de calidad solicitada por el Gerente General.

Relaciones internas con: Gerente General, Secretaria, Cortador.

Relaciones externas con: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Coser la tela cumpliendo con los requisitos de calidad, para abastecer a los tapiceros.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Establecer los patrones de los diferentes modelos de salas para posteriormente recibir la tela cortada para realizar la costura.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Coser cada juego de tela anteriormente cortado, según el modelo de sala solicitado,

optimizando los recursos e incrementar la productividad con la mayor calidad posible.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas: Coser la tela previamente cortada según el modelo de sala.
 Solicitar la materia prima a utilizar.
 Entregar la costura a los tapiceros.
 Reportar a la secretaria el total de juegos cosidos.
 Mantener limpia su área de trabajo, así como todas aquellas tareas derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas: Reportar las anomalías de la maquinaria y herramienta que utiliza a su jefe inmediato, así como solicitar su mantenimiento.
3. Esporádicas: Establecer patrones de los diferentes modelos de salas.

VI. ACCESORIOS

Materia prima que maneja: Hilo, juegos de tela cortados, bordón magitel.

Maquinaria y herramienta

que opera: Agujas, máquina de coser, alfileres.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Éxtinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Casquero

I. Generalidades

Clave: CA

Jerarquización: Segundo Nivel

Nº de ocupantes: 3

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales, cumplir con los requisitos de calidad solicitada por el Gerente General.

Relaciones internas con: Gerente General, Tapicero, Secretaria.

Relaciones externas con: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Realizar la estructura de madera (casco de madera) de acuerdo al modelo de sala cumpliendo con los requerimientos de calidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Realizar la preparación de la madera para tomar las medidas correspondientes, realizando el corte de la misma y posteriormente armar la estructura del mueble para abastecer al tapicero.

Mantener su área de trabajo limpia, así como todas aquellas actividades derivadas de la naturaleza de su trabajo.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar la estructura de madera (casco) de acuerdo al diseño solicitado por el Gerente General e incrementar la productividad con la mayor calidad posible.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas:
 - Medir las cintas de madera de acuerdo al modelo de sala para posteriormente realizar el corte de la misma.
 - Armar la estructura de madera (casco) de acuerdo al modelo de sala.
 - Solicitar la materia prima a utilizar.
 - Reportar a la secretaria el número de piezas terminadas.
 - Mantener limpia su área de trabajo, así como todas aquellas actividades derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas:
 - Reportar las anomalías de la herramienta que utiliza a su jefe inmediato.
3. Esporádicas:
 - Establecer los patrones de los diferentes modelos de salas de nueva creación.

VI. ACCESORIOS

Materia prima que maneja: Cintas de madera, Clavos.

Maquinaria y herramienta

que opera: Martillo, sierra cinta, metro.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Guantes de carnaza, botas, extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

NOMBRE DEL PUESTO: Moldeador

I. Generalidades

Clave: MO

Jerarquización: Segundo Nivel

No. de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Instrumentos de trabajo, optimizar los recursos materiales, cumpliendo con los requisitos de calidad solicitado por el Gerente General.

Relaciones internas con: Gerente General, Secretaria, Tapicero.

Relaciones externas: Ninguna.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Realizar las molduras de madera de acuerdo al modelo de sala solicitado y cumplir con los requerimientos de calidad.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Realizar el cepillado de la madera para poder dibujar las molduras, posteriormente cortar las molduras, lijarlas, para después pintarlas, verificando que las molduras cumplan con los requerimientos de calidad.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar las molduras de madera de acuerdo al diseño solicitado por el Gerente General e incrementar la productividad con la mayor calidad posible.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas:

Abastecerse de madera para poder realizar las molduras.

Cepillar la madera.

Dibujar la moldura según el diseño solicitado.

Cortar la madera para obtener las molduras.

Lijar las molduras.

Aplicar sellador a las molduras.

Pintar las molduras.

Verificar que las molduras estén perfectamente pintadas y sin grumos, en caso de que los tenga lijar nuevamente y volver a pintar.

Aplicar abrillantador.

Almacenar las molduras.

Reportar a la secretaria el número y tipo de molduras fabricadas durante el día.

Mantener su área de trabajo limpia, así como todas aquellas actividades derivadas de la naturaleza de su trabajo.

2. Periódicas:

Hacer requisiciones de material a utilizar.

Reportar las anomalías de la herramienta que utiliza a su

jefe inmediato, así como solicitar su mantenimiento.

3. Esporádicas

Innovación de nuevos modelos de salas.

VI. ACCESORIOS

Materia Prima que maneja: Cintas anchas de madera, pintura, sellador, abrillantador, lijas.

Maquinaria y herramienta

que opera: Compresora, rauhgther, lijadora, sierra cinta, pistola para pintar.

Lugar donde se desempeña: Área de Producción.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente físico en el que realiza su trabajo: Clima templado, ventilación, iluminación adecuada, condiciones agradables de trabajo, energía eléctrica necesaria para el buen desempeño de sus actividades.

Seguridad con la que cuenta: Guantes de carmaza, botas industriales, extinguidor, botiquín médico.

"FÁBRICA DE SALAS VALERIA"

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto: Agente de Ventas

I. Generalidades

Clave: AV

Jerarquización: Segundo Nivel

Nº de ocupantes: 1

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Subordina a: Ninguno

Responsabilidad sobre: Tratar a los clientes y proveedores de la mejor manera, con respeto y mantener una buena relación con ellos.

Relaciones internas con: Gerente General, Secretaria.

Relaciones externas con: Clientes, Proveedores.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Ofrecer el producto terminado a los diferentes mercados tanto local como regional.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Recorrer los diferentes establecimientos del ramo mueblero para ofrecer los productos de la empresa, así como cotizar los precios del mercado.

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Buscar e identificar nuevos clientes potenciales para incrementar el nivel de ventas de la empresa tanto en la localidad como en la región de la ciudad de Uruapan.

V. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cotidianas: Buscar e identificar nuevos clientes.
Cotizar precios en el mercado local y regional.
Reportar pedidos de salas al Gerente General.
Entregar pedidos, así como todas aquellas actividades derivadas de la naturaleza de su trabajo.
2. Periódicas: Cotizar el precio de las materias primas e informar al Gerente General.
3. Esporádicas: Llevar a componer la maquinaria o herramienta que sufriera algún desperfecto.
Llevar a mantenimiento los vehiculos con los que cuenta la empresa.

VI. ACCESORIOS

- Instrumentos de trabajo: Vehículo en cual se transporta.
- Maquinaria que opera: Ninguna.
- Lugar donde se desempeña: Fuera de la empresa.

VII. CONDICIONES AMBIENTALES

- Ambiente fisico en el que realiza su trabajo: Indistinto
- Seguridad con la que cuenta: Vehiculo en óptimas condiciones mecánicas, extinguidor, vehículo asegurado.

6.4 METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

En toda investigación de cualquier índole se requiere aplicar una metodología la cual nos va a permitir llegar a los objetivos planteados, de una manera coordinada y eficiente. Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

Objetivo General

Analizar la importancia que tiene la evaluación del desempeño como herramienta fundamental para determinar necesidades de capacitación dentro de la Fábrica de Salas Valeria.

Objetivos Específicos

1.- Identificar cuales son las condiciones de trabajo que se presentan actualmente dentro de la empresa para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores.

2.- Detectar por medio de la aplicación de dos métodos de evaluación de desempeño las necesidades de capacitación.

3.- Proponer las mejoras correspondientes de acuerdo a la situación que se presenta, en caso de que resulte necesario.

Hipótesis

La evaluación del desempeño como instrumento importante para una adecuada determinación de necesidades de capacitación del recurso humano.

6.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de recolección de datos que se utilizó para llevar a cabo la investigación de campo fue la entrevista, la cual se aplicó al total del personal operativo de la Fábrica de Salas Valeria, esta entrevista nos permitió analizar información de manera detallada acerca de aspectos importantes como: la inducción sobre las funciones que deberá realizar cada trabajador, comunicación, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, evaluación del desempeño y capacitación, lo cual permitió encontrar las posibles deficiencias y eficiencias que la empresa tiene y poder proponer las mejoras correspondientes en caso de ser necesarias.

Debemos mencionar que para cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación fue necesario la aplicación de la entrevista mencionada anteriormente como un instrumento de apoyo, en la cual nos pudiéramos dar cuenta de las condiciones que la empresa ofrece para que sus trabajadores desempeñen sus labores, y así mismo establecer los métodos de evaluación del desempeño, que en este caso fueron dos los métodos para evaluar el desempeño. El primer método fue el método de Escalas de Puntuación y el segundo fue el método de Listas de Verificación con Valores. Se utilizaron dos métodos diferentes ya que el primero va enfocado a las funciones que desarrolla el trabajador dentro de la empresa; y el segundo esta enfocado hacia la conducta del trabajador dentro de la empresa, es decir se complementa el uno con el otro para obtener datos completos.

En la siguiente página se describe la entrevista que se aplicó.

Entrevista

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?
2. ¿Cuándo usted comenzó a trabajar en este puesto se le explicó que funciones realizaría en el?
3. ¿Conoce a detalle todas las funciones que realiza en su puesto?
4. ¿Se le dio a conocer los procedimientos para efectuar las actividades para realizar su trabajo?
5. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza para informarle las actividades que debe realizar?
6. ¿Cuando le informan de las actividades que debe realizar siempre le queda claro lo que tiene que realizar?
7. ¿Recibió capacitación para operar la maquinaria y herramienta?
8. ¿Se le informó que precauciones debe tomar en el manejo de materiales y herramientas?
9. ¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

Bueno

Regular

Malo

Instalaciones

Maquinaria

Herramientas

Equipo

Ventilación

Clima

Iluminación

Ambiente de trabajo

10. ¿Con qué tipo de protección cuenta para desempeñar su trabajo en la empresa?

11. ¿Considera usted que existe la posibilidad de mejorar los procedimientos para realizar sus actividades?
12. ¿Cuenta usted con la libertad para desarrollar propuestas de mejoras de procedimientos?
13. ¿Aceptaría usted que se evaluara su desempeño para detectar posibles mejoras en su rendimiento y/o determinar necesidades de capacitación?
14. Estaría dispuesto a recibir capacitación constante por parte de la empresa?

6.5.1 RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA (Entrevista)

A continuación se presentan los resultados en porcentajes (%), de cada una de las preguntas de la entrevista. El número de entrevistas aplicadas fue de 13, que corresponde al 100%.

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?

Esta pregunta solamente es para identificar en que puesto se esta aplicando el cuestionario.

2. ¿Cuándo usted comenzó a trabajar en este puesto se le explicó que funciones realizaría en el?

SI: 8

NO: 5

En esta pregunta nos damos cuenta que el 62% de los trabajadores se le explicó las funciones que realizaría en su puesto, y el 38% contestó que no.

3. ¿Conoce a detalle todas las funciones que realiza en su puesto?

SI: 11

NO: 2

El 85% de los entrevistados contestó que si conoce a detalle todas las funciones que realiza en su puesto y solamente el 15% no las conoce a fondo.

4. ¿Se le dio a conocer los procedimientos para efectuar las actividades para realizar su trabajo?

SI: 11

NO: 2

El 85% de los entrevistados contestó que si se les dio a conocer los procedimientos para realizar sus actividades y el otro 15% contestó que no.

5. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza para informarle las actividades que debe realizar?

La comunicación que se maneja en la empresa para poder dar instrucciones a los trabajadores es de tipo verbal.

6. ¿Cuando le informan de las actividades que debe realizar siempre le queda claro lo que tiene que realizar?

SI: 12

NO: 1

El 92% de los entrevistados contestó afirmativamente, es decir, que siempre les queda claro lo que tienen que realizar y el 8% restante contestó que no.

7. ¿Recibió capacitación para operar la maquinaria y herramienta?

SI: 6

NO: 6

No requiere: 1

El 46 % de los entrevistados contestó que si le habían proporcionado capacitación para operar la maquinaria y herramientas, otro 46% dijo que no y el 8% restante no la requirió.

8. ¿Se le informó que precauciones debe tomar en el manejo de materiales y herramientas?

SI: 7

NO: 6

El 54% de los entrevistados contestó que si se les informó de las precauciones que se deben tomar para el manejo de los materiales y herramientas, el otro 46% dijo que no.

9. ¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

Instalaciones

Buena: 11

Regular: 2

Mala: 0

El 85% de los entrevistados considera que las instalaciones con las que cuenta la empresa son buenas, el 15% restante considera que son regulares.

Maquinaria

Buena: 10

Regular: 3

Mala: 0

El 77% de los entrevistados contestó que la maquinaria se encuentra en buenas condiciones para poder realizar su trabajo, el otro 23% considera que sus condiciones son regulares.

Herramientas

Buena: 10

Regular: 2

Mala: 0

No requiere: 1

El 77% de los entrevistados consideran que las condiciones de las herramientas son buenas, el 15% considera que sus condiciones son regulares y el 8% no las requiere para desempeñar su trabajo.

Equipo

Buena: 4

Regular: 3

Mala: 3

No requiere: 3

El 31% de los entrevistados considera que el equipo se encuentra en buenas condiciones, el 23% considera que sus condiciones son regulares, otro 23% considera que es mala y el otro 23% restante no utiliza equipo.

Ventilación

Buena: 12

Regular: 1

Mala: 0

El 92% considera que la ventilación que hay en su área de trabajo es buena y el 8% restante considera que es regular.

Clima

Buena: 13

Regular: 0

Mala: 0

El 100% de los entrevistados considera que el clima para desempeñar su trabajo es bueno.

Iluminación

Buena: 13

Regular: 0

Mala: 0

El 100% de los entrevistados considera que la iluminación para desempeñar su trabajo es buena.

Ambiente de trabajo

Buena: 11

Regular: 2

Mala: 0

El 85% de los entrevistados consideran que el ambiente de trabajo que se genera en la empresa es bueno, el 15% restante considera que es regular.

10. ¿Con qué tipo de protección cuenta para desempeñar su trabajo en la empresa?

La mayoría de los trabajadores opinaron que no usaban ningún tipo de protección, ya que según ellos no lo consideran necesario para desempeñar su trabajo, excepto de algunas personas que utilizan un cubre bocas para protegerse del polvo que surge de algunos materiales que utilizan.

11. ¿Considera usted que existe la posibilidad de mejorar los procedimientos para realizar sus actividades?

SI: 12

NO: 1

El 92% de los entrevistados consideran que existe la posibilidad de mejorar los procedimientos para realizar sus actividades de manera más eficaz, el 8% restante considera que no es posible mejorar los procedimientos.

12. ¿Cuenta usted con la libertad para desarrollar propuestas de mejoras de procedimientos?

SI: 12

NO: 1

El 92% de los entrevistados consideran que tienen la libertad de mejorar los procedimientos para realizar sus actividades de manera más eficaz, el 8% restante considera que no tiene la libertad de mejorar los procedimientos.

13. ¿Aceptaría usted que se evaluara su desempeño para detectar posibles mejoras en su rendimiento y/o determinar necesidades de capacitación?

SI: 13

NO: 0

El 100% de los entrevistados tienen la disponibilidad de que se evalúe su desempeño para verificar cual es su rendimiento y así poder establecer mejoras.

14. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación constante por parte de la empresa?

SI: 13

NO: 0

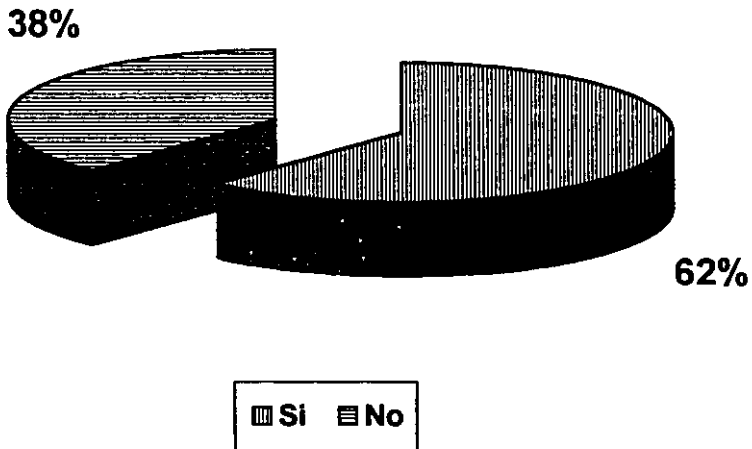
El 100% de los entrevistados están dispuestos a recibir capacitación constante por parte de la empresa, ya que consideran que los beneficios serán tanto para ellos como para la empresa.

6.5.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de haber aplicado el cuestionario a los trabajadores de la empresa, se prosiguió a contabilizar las respuestas que a continuación se presentan en las siguientes gráficas, acompañadas de una interpretación, esto con la finalidad de profundizar en cada tema tratado en las diferentes preguntas de acuerdo a sus resultados.

¿Cuando usted comenzó a trabajar en su puesto se le explicó que funciones realizaría en el?

Gráfica 1

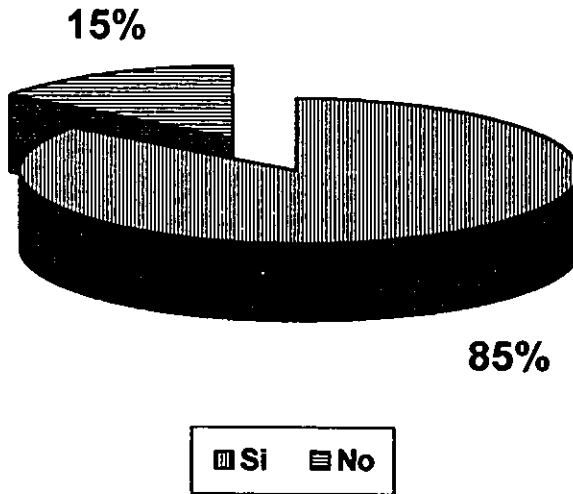


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica demuestra una deficiencia en la Gerencia General, ya que al momento que el personal ingresa a la empresa no se le induce en el puesto a desempeñar, de tal manera que el trabajador no conoce específicamente en que consisten sus actividades.

¿Conoce a detalle todas las funciones de su puesto?

Gráfica 2

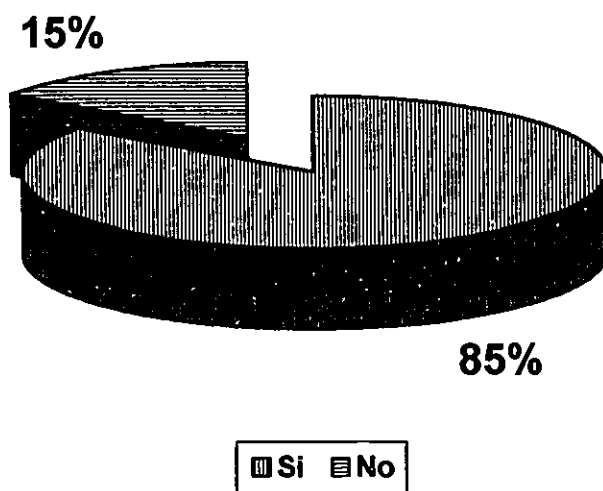


Fuente: Entrevista directa, 2000.

En esta gráfica observamos que la mayoría de los trabajadores conoce perfectamente las funciones que debe desempeñar en su puesto, sin embargo es necesario que el 15% restante esté informado de manera detallada de lo que tiene que realizar, para incrementar la eficiencia en la producción.

¿Se le dio a conocer los procedimientos para efectuar las actividades para realizar su trabajo?

Gráfica 3

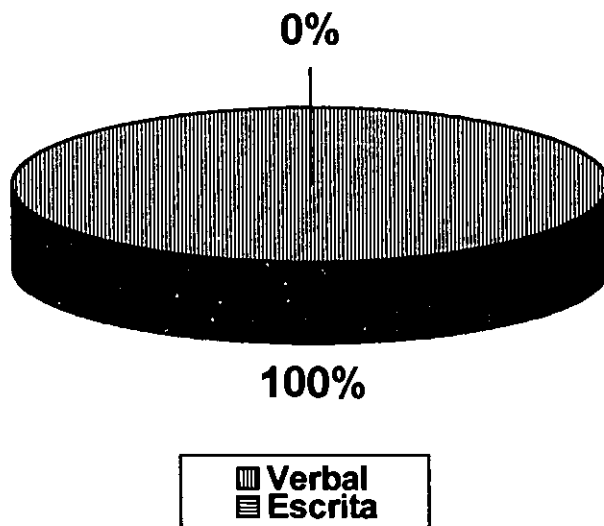


Fuente: Entrevista directa, 2000.

En esta gráfica se observa que la empresa cuenta con procedimientos para poder realizar las actividades, los cuales fueron dados a conocer a la mayoría de los trabajadores de la empresa. Esto permite que exista un control sobre las actividades que desempeña cada trabajador.

¿Qué tipo de comunicación se utiliza para informarle las actividades que debe realizar?

Gráfica 4

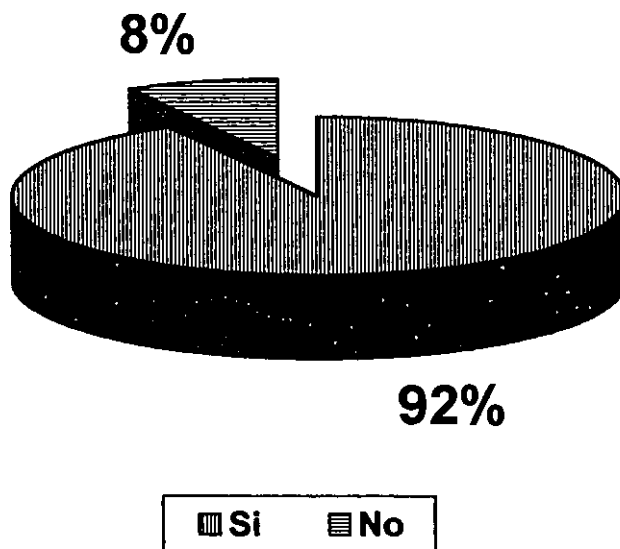


Fuente: Entrevista directa, 2000.

El 100% de las entrevistas aplicadas los trabajadores contestaron que son informados de manera verbal sobre las actividades que deben de realizar, lo que permite que no haya distorsión en la información, debido a que el Gerente General o el Jefe inmediato informan a sus subordinados de manera personal.

¿Cuando le informan de las actividades que debe realizar siempre le queda claro lo que tiene que realizar?

Gráfica 5

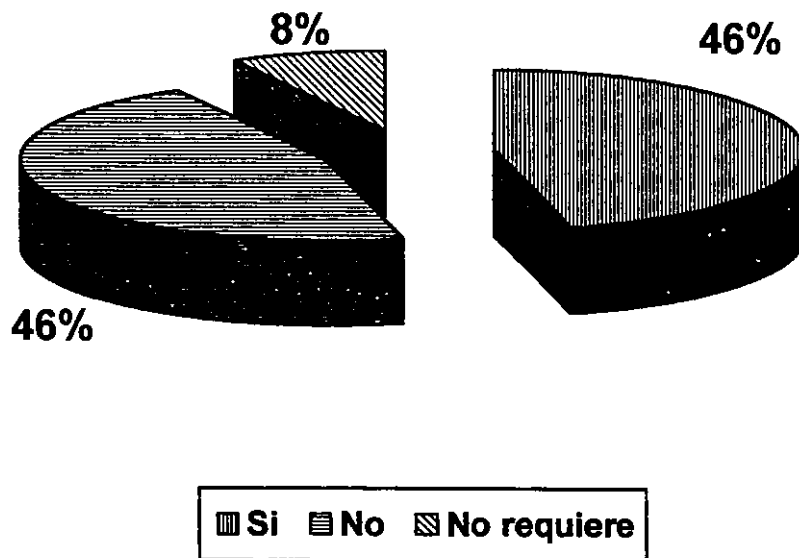


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa se preocupa por que la mayoría de los trabajadores comprendan completamente todas las actividades que deben realizar, esto con la finalidad de reducir las deficiencias en la producción.

¿Recibió capacitación para operar la maquinaria?

Gráfica 6

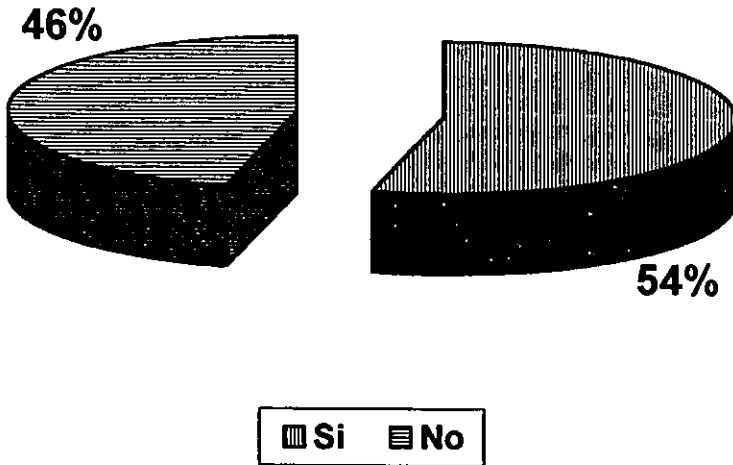


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que sólo un 46% de los trabajadores que ingresó a la empresa recibió capacitación para operar la maquinaria y herramientas, otro 46% de los trabajadores ingresaron con los conocimientos necesarios para operar la maquinaria y herramientas, lo que permitió que estos trabajadores ayudaran a capacitar a los demás trabajadores. El 8% restante no requiere de esta capacitación debido a que su puesto no se lo exige.

¿Se le informó que precauciones debe tomar en el manejo de materiales y herramientas?

Gráfica 7



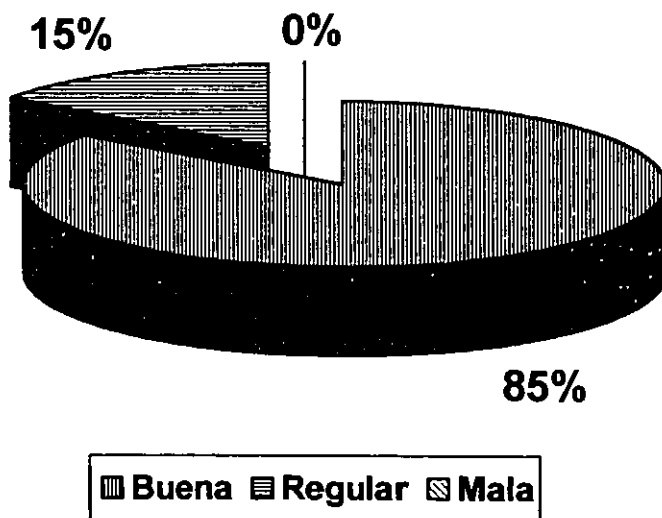
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa no informó a todos los trabajadores de las precauciones que deben tomar para el manejo de materiales y herramientas, por lo que esto se puede reflejar en desperdicios de materiales o en una descompostura de las herramientas debido al mal uso.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Instalaciones)

Gráfica 8



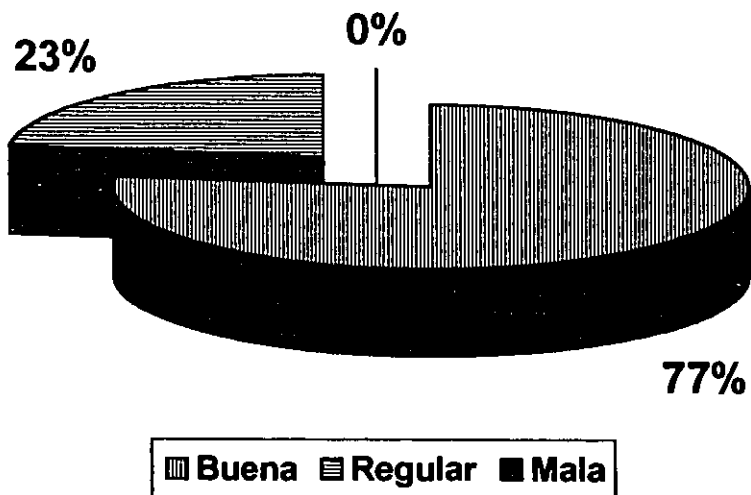
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica demuestra que la empresa se ha preocupado por ofrecer unas instalaciones adecuadas para que sus trabajadores puedan desempeñar su trabajo de una manera cómoda y eficiente.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Maquinaria)

Gráfica 9



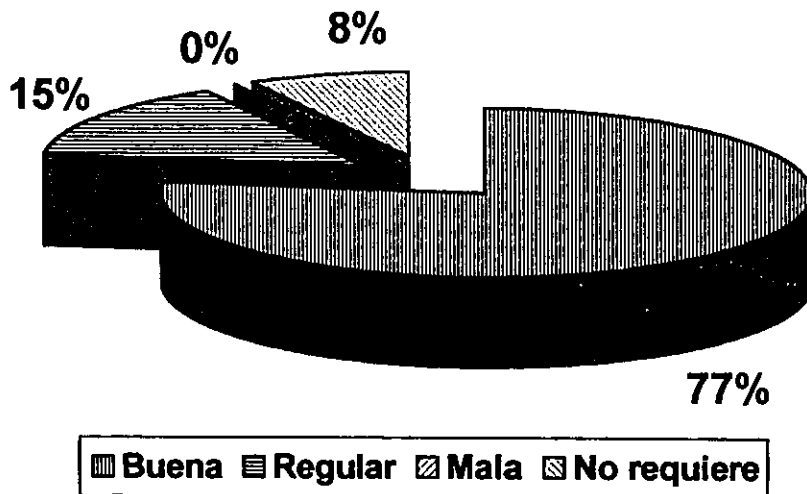
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa mantiene en buen estado toda su maquinaria, por lo que los trabajadores pueden desempeñar su trabajo de manera continua, segura y en forma eficiente.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Herramientas)

Gráfica 10



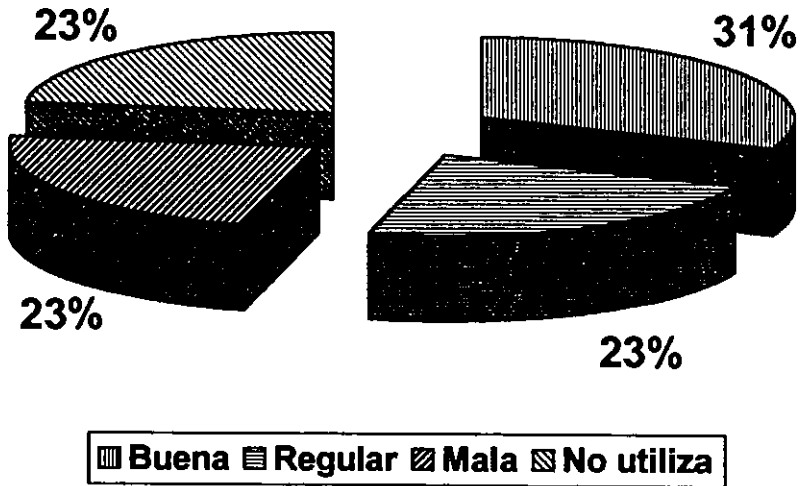
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa mantiene en perfectas condiciones las herramientas, por lo que los trabajadores realizan sus actividades sin ningún problema, cabe mencionar que el 8% de los trabajadores no utilizan herramientas, debido a que su trabajo no se lo exige.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Equipo)

Gráfica 11



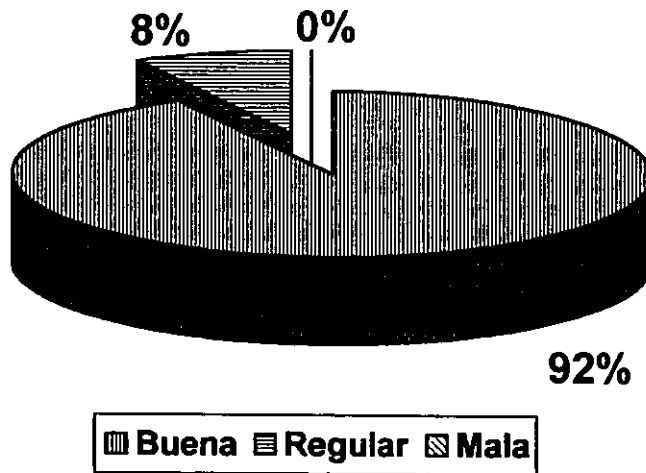
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa tiene una deficiencia en este aspecto, ya que no ha proporcionado un adecuado equipo de protección personal a los trabajadores, lo que muestra que la empresa no se ha preocupado por que los trabajadores adquieran una cultura sobre la protección personal, y así evitar accidentes de trabajo.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Ventilación)

Gráfica 12



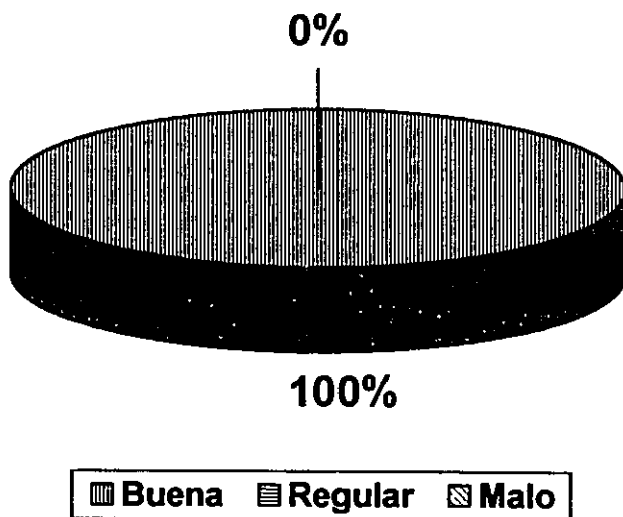
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la ventilación en las áreas de trabajo es la adecuada, por lo que los trabajadores desempeñan su trabajo de una manera más cómoda.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Clima)

Gráfica 13



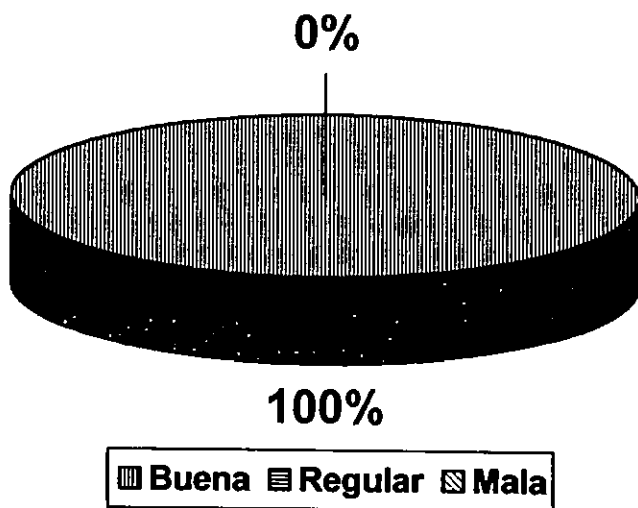
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la temperatura que hay en la empresa es agradable, por lo que los trabajadores desempeñan su trabajo de una manera más confortable.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Iluminación)

Gráfica 14



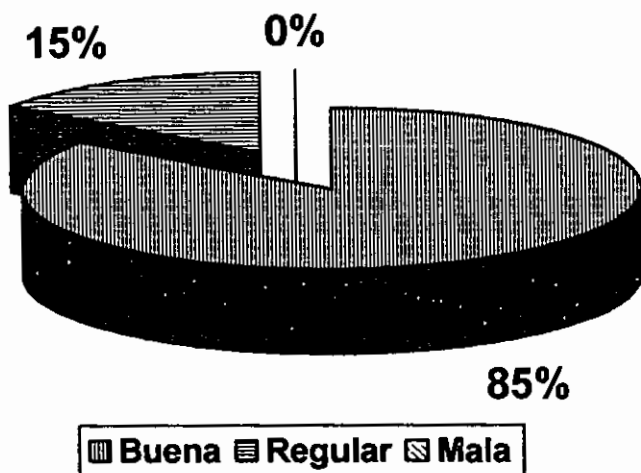
Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que en la empresa existe una adecuada iluminación, por lo que los trabajadores pueden desempeñar adecuadamente su trabajo.

¿Cómo califica usted las condiciones de seguridad e higiene en la empresa?

(Ambiente de trabajo)

Gráfica 15

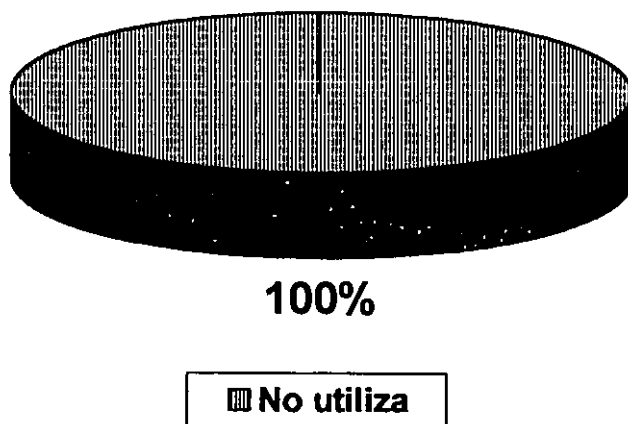


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que el ambiente de trabajo que se desarrolla dentro de la empresa es bueno, por lo que los trabajadores desarrollan su trabajo de forma conjunta y armoniosa. Esto beneficia para que se cumplan los objetivos de la empresa.

¿Con qué tipo de protección cuenta para desempeñar su trabajo?

Gráfica 16

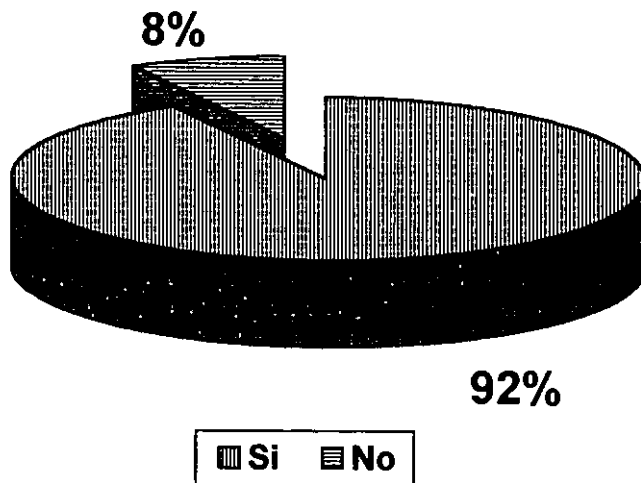


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa tiene una deficiencia en este aspecto, ya que la mayoría de los trabajadores no cuentan con equipo de seguridad personal, el cual es necesario para protegerse a la hora de desempeñar su trabajo.

¿Considera usted que existe la posibilidad de mejorar los procedimientos para realizar sus actividades?

Gráfica 17

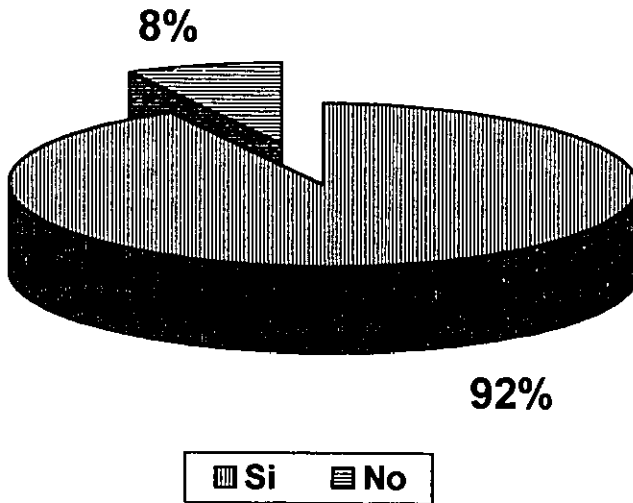


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que los procedimientos que existen actualmente pueden mejorarse, por lo que se puede incrementar la eficiencia en la producción.

¿Cuenta usted con la libertad para desarrollar propuestas de mejoras de los procedimientos?

Gráfica 18

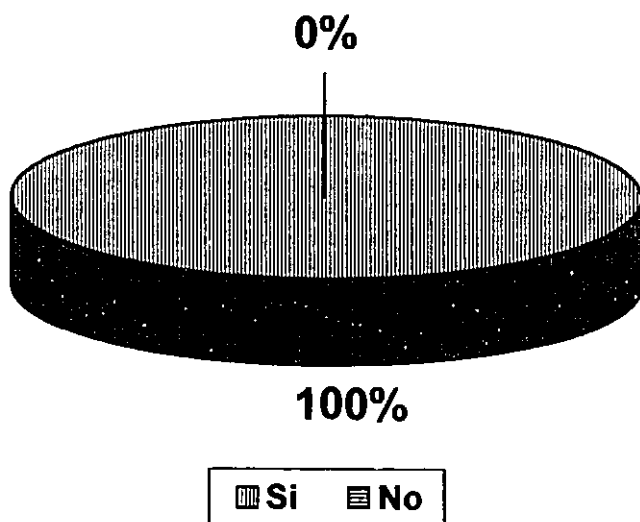


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que la empresa otorga la libertad a los trabajadores para que puedan innovar y desarrollar propuestas que mejoren los procesos productivos actuales. Esto logrará que los trabajadores se sientan motivados ya que se les toman en cuenta sus opiniones.

¿Aceptaría usted que se evaluara su desempeño para detectar posibles mejoras y/o determinar necesidades de capacitación?

Gráfica 19

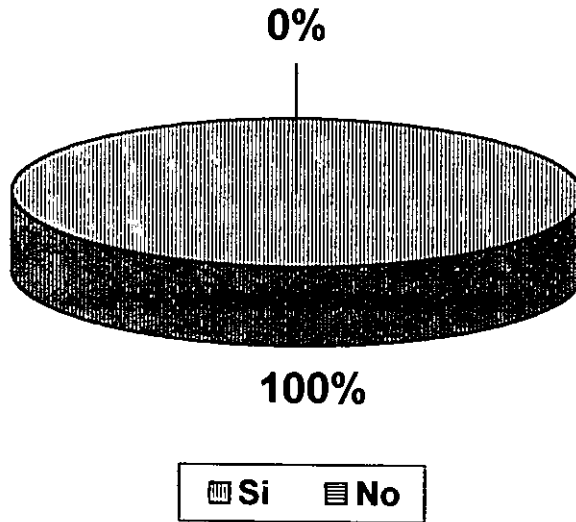


Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que el 100% de los trabajadores consideran que es bueno que se evalúe su desempeño, lo cual permitirá obtener información valiosa que pueda servir para tomar decisiones acerca de necesidades de capacitación o del rendimiento de los trabajadores.

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación constante por parte de la empresa?

Gráfica 20



Fuente: Entrevista directa, 2000.

Esta gráfica muestra que los trabajadores tienen la disponibilidad de recibir capacitación por parte de la empresa, ya que consideran que los beneficios serán para ambas partes.

6.5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La aplicación de la evaluación del desempeño fue al total de los trabajadores del nivel operativo de la empresa. Como ya se dijo anteriormente para realizar la evaluación se utilizaron dos métodos, uno enfocado a las funciones que realiza el trabajador (Escala de Puntuación) y el otro enfocado a la conducta del trabajador dentro de la empresa (Listas de Verificación con Valores).

En la evaluación del desempeño se calificaron diversos factores, los cuales se determinaron en forma conjunta con el Gerente General de la empresa y conforme a las necesidades de información de la misma; en las siguientes páginas se mostrarán los formatos utilizados para dicha evaluación. Es importante mencionar que esta evaluación se llevó a cabo con la cooperación del Gerente General de la empresa, ya que él es quien realmente sabe como se encuentra la empresa; como en este tipo de métodos pueden surgir distorsiones involuntarias, se llevó a cabo una observación detallada hacia los trabajadores para poder comparar la información obtenida con el Gerente General y lo observado, para darle así una mayor objetividad a la evaluación del desempeño.

6.5.2.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del desempeño, estos serán de los dos métodos que se aplicaron, para ello se hizo un concentrado de los resultados para cada uno de los puestos. Por lo tanto, el resultado final determinará la calificación que se tiene en cada puesto. Para determinar la calificación final en el método de la lista de verificación con valores, se tuvo que realizar el siguiente procedimiento: Se multiplicó el número de trabajadores que coincidieron en el mismo factor por el valor del mismo, se suman los valores

correspondientes y se divide entre el número de trabajadores del puesto, para así determinar el resultado por puesto.

Puesto: Secretaria

Nº de Integrantes: 1

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Secretaria

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
2. Iniciativa	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
4. Asistencia	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
5. Actitud	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
8. Disciplina	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
9. Eficiencia	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
10. Responsable	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
11. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
TOTALES	_____	+ <u>2</u>	+ <u>4</u>	+ <u>3</u>	+ <u>2</u>

Puntuación Total = Aceptable.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Secretaria

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>1</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u>1</u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u>1</u>
(0.8)	4. Planca sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	<u>1</u>
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	_____
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	<u>1</u>
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>1</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>1</u>
<u>(2.0)</u>	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

8.7

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Casquero

Nº de Integrantes: 3

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Casquero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
2. Iniciativa	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	_____
3. Rendimiento	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
4. Asistencia	_____	_____	_____	<u>2</u>	<u>1</u>
5. Actitud	_____	_____	<u>2</u>	<u>1</u>	_____
6. Cooperación	_____	_____	<u>1</u>	<u>2</u>	_____
7. Compañerismo	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	_____	<u>1</u>
8. Disciplina	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
9. Eficiencia	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
10. Responsable	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
11. Calidad del trabajo	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
TOTALES	_____	+ <u>2</u>	+ <u>11</u>	+ <u>12</u>	+ <u>8</u>

Puntuación Total = Bueno.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Casquero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>3</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u>1</u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u>2</u>
(0.8)	4. Planca sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	<u>2</u>
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	<u>3</u>
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	<u>1</u>
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>2</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>2</u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>2</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

6.03

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Cortador

Nº de Integrantes: 2

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Cortador

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	_____
2. Iniciativa	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>
4. Asistencia	_____	_____	<u>1</u>	_____	<u>1</u>
5. Actitud	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	_____
6. Cooperación	_____	_____	<u>1</u>	_____	<u>1</u>
7. Compañerismo	_____	_____	<u>1</u>	_____	<u>1</u>
8. Disciplina	_____	_____	_____	_____	<u>2</u>
9. Eficiencia	_____	_____	_____	<u>2</u>	_____
10. Responsable	_____	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>
11. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	<u>2</u>	_____
TOTALES	_____	+ <u>1</u>	+ <u>6</u>	+ <u>8</u>	+ <u>7</u>

Puntuación Total = Bueno.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Cortador

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u> 2 </u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u> 2 </u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u> 2 </u>
(0.8)	4. Planea sus acciones antes de iniciarles	<u> </u>
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	<u> 2 </u>
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	<u> 1 </u>
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	<u> </u>
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u> 2 </u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u> 2 </u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u> </u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

5.95

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Tapicero

Nº de Integrantes: 3

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Tapicero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
2. Iniciativa	_____	<u>1</u>	<u>2</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	<u>1</u>	_____	<u>2</u>
4. Asistencia	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
5. Actitud	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	_____
6. Cooperación	_____	<u>1</u>	_____	<u>2</u>	_____
7. Compañerismo	_____	_____	<u>2</u>	<u>1</u>	_____
8. Disciplina	_____	_____	_____	<u>2</u>	<u>1</u>
9. Eficiencia	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
10. Responsable	_____	_____	_____	<u>2</u>	<u>1</u>
11. Calidad del trabajo	_____	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
TOTALES	_____	+ <u>3</u>	+ <u>10</u>	+ <u>12</u>	+ <u>8</u>

Puntuación Total = Bueno.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Tapicero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>2</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u>3</u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u>2</u>
(0.8)	4. Planea sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	<u>2</u>
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	<u>2</u>
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	_____
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>2</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>2</u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

4.93

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Ayudante de Tapicero

N° de Integrantes: 1

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Ayudante de Tapicero.

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
2. Iniciativa	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
5. Actitud	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
7. Compañerismo	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
8. Disciplina	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
9. Eficiencia	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
10. Responsable	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
11. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
TOTALES	_____	+ <u>1</u>	+ <u>1</u>	+ <u>3</u>	+ <u>6</u>

Puntuación Total = Excelente.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Ayudante de Tapicero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>1</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u>1</u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(0.8)	4. Planea sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	_____
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	<u>1</u>
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	_____
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>1</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>1</u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

7

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Moldeador

Nº de Integrantes: 1

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Moldeador

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Acceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
2. Iniciativa	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
4. Asistencia	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
8. Disciplina	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
9. Eficiencia	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
10. Responsable	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
11. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
TOTALES	_____	+ <u>2</u>	+ <u>3</u>	+ <u>6</u>	+ _____

Puntuación Total = Bueno.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Moldeador

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>1</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	_____
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u>1</u>
(0.8)	4. Planea sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	<u>1</u>
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	_____
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	<u>1</u>
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>1</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>1</u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

8.30

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Agente de Ventas

N° de Integrantes: 1

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Agente de Ventas

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
6. Cooperación	_____	<u>1</u>	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
8. Disciplina	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
9. Eficiencia	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
10. Responsable	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
11. Calidad del trabajo	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
TOTALES	_____	+ <u>1</u>	+ <u>8</u>	+ <u>2</u>	+ _____

Puntuación Total = Aceptable.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Agente de Ventas

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores	Señale aquí
(0.6) 1. Se queda horas extras si se le pide	<u>1</u>
(0.4) 2. Mantiene muy ascado el lugar donde trabaja	<u>1</u>
(0.6) 3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	<u>1</u>
(0.8) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas	<u>1</u>
(0.6) 5. Es buen compañero de trabajo.	<u>1</u>
(0.5) 6. Es puntual para llegar a trabajar.	<u>1</u>
(1.0) 7. Es creativo para realizar su trabajo.	<u>1</u>
(2.0) 8. Trabaja con esmero y calidad	<u> </u>
(1.5) 9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>1</u>
(2.0) 10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

8.00

Formato de una lista de verificación con valores.

Puesto: Costurero

N° de Integrantes: 1

Método Escalas de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sirvase a indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Costurero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
2. Iniciativa	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
5. Actitud	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	<u>1</u>	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
8. Disciplina	_____	_____	_____	<u>1</u>	_____
9. Eficiencia	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
10. Responsable	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
11. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	<u>1</u>
TOTALES	_____	+ _____	+ <u>3</u>	+ <u>5</u>	+ <u>3</u>

Puntuación Total = Bueno.

Formato de una escala de puntuación

Método Lista de Verificación con Valores

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento Costurero

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(0.6)	1. Se queda horas extras si se le pide	<u>1</u>
(0.4)	2. Mantiene muy aseado el lugar donde trabaja	<u>1</u>
(0.6)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(0.8)	4. Planea sus acciones antes de iniciarles	_____
(0.6)	5. Es buen compañero de trabajo.	_____
(0.5)	6. Es puntual para llegar a trabajar.	_____
(1.0)	7. Es creativo para realizar su trabajo.	_____
(2.0)	8. Trabaja con esmero y calidad	<u>1</u>
(1.5)	9. Cuida la herramienta y maquinaria de trabajo	<u>1</u>
(2.0)	10. Trata de que los materiales se aprovechen al máximo.	<u>1</u>

10.0

PUNTUACIÓN TOTAL

6.50

Formato de una lista de verificación con valores.

6.5.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Secretaría:

Se puede ver que en este puesto el nivel de desempeño mostrado en el método de escalas de puntuación es aceptable, por lo que hay varios aspectos que revisar del por qué no se están llevando a cabo de la mejor manera. Por ejemplo en varios aspectos importantes como son la iniciativa y la actitud se tiene un desempeño pobre por lo que se debe impulsar a la persona de este puesto para que tenga una actitud positiva con respecto a las funciones que realiza dentro de la empresa. Por otro lado cabe mencionar que en cuanto a la eficiencia y calidad del trabajo se tiene un excelente desempeño por lo que se refleja en la productividad del puesto. En términos generales podemos decir que el puesto tiene un buen rendimiento. En cuanto a la conducta del personal dentro de la empresa podemos decir que es buena ya que obtuvo una calificación de 8.7, aquí podemos observar que los factores donde hubo deficiencia fue en aspectos no tan significativos como la puntualidad o la planeación de sus actividades, aunque la empresa debe tratar de corregirlos.

Las necesidades de capacitación que se detectaron en este puesto son:

Esta persona requiere de motivación, ya que no se siente integrada totalmente a la empresa, por lo que aún no se siente comprometida con la empresa, ya que en muchas ocasiones se requiere de su iniciativa, la cual no utiliza y por consiguiente perjudica la productividad del puesto.

Casquero:

Aquí vemos que con respecto al comportamiento (conducta) que se realiza en este puesto se puede decir que apenas es aceptable, ya que obtuvo una calificación de 6.03, lo cual

indica que hay deficiencia en cuanto a la creatividad de los trabajadores para realizar su trabajo, otro aspecto muy importante es que el lugar de trabajo no se encuentra de manera aseada, lo que puede dificultar la labor propia del trabajador, aquí podemos observar que hay un gran aprovechamiento de los materiales utilizados y que la maquinaria y herramienta se maneja de manera correcta, y por consiguiente esto se reflejará en la productividad de este departamento.

Con respecto a las funciones propias del puesto se puede establecer que su desempeño es bueno, aunque debe mejorarse en aspectos como la actitud que muestran los trabajadores hacia la empresa, por lo que el Gerente General debe tratar de modificar la actitud de una manera que sea positiva para que se vea reflejada en las operaciones que se realizan en éste puesto, cabe mencionar que en éste se da una baja calificación en cuanto al compañerismo por lo que la empresa deberá considerar este punto, ya que es muy importante para que se logren los objetivos.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

Requiere de capacitación sobre el trabajo en equipo, ya que se encontró que en este puesto hay deficiencias en aspectos de compañerismo y cooperación.

También se requiere de motivar al personal, y explicarle sobre el valor que tiene para la empresa, ya que éste no se considera parte de la misma, y su actitud suele perjudicar la

productividad del puesto.

Cortador:

Debido a que en este puesto sólo está integrado por dos personas se contabilizó un empate entre 2 calificaciones totales, por lo que se recurrió a verificar las calificaciones individuales y se determinó que como una calificación es aceptable y la otra excelente consideramos que el puesto tiene una calificación de bueno. Debido a esto se debe observar que es lo que está afectando al trabajador de menor calificación en su desempeño.

Algunos aspectos que se deben revisar en este puesto es entre otros la iniciativa de los trabajadores, ya que se da en un nivel muy bajo, otros aspectos que se encuentran ineficientes son el de compañerismo y asistencia, por lo que la empresa debe verificar que pasa con esto, ya que puede ser una barrera para el buen funcionamiento del puesto. Es importante mencionar que en cuanto a la disciplina, eficiencia y calidad del trabajo es muy bueno por lo que se puede traducir en una gran productividad que beneficia a la organización.

En cuanto al comportamiento del personal en el puesto podemos observar que el desempeño que obtuvieron no es el más óptimo ya que se tienen deficiencias en aspectos importantes como la creatividad que se requiere dentro del trabajo, además se refleja que existe un desperdicio en el aprovechamiento de los materiales lo que traerá como consecuencia incrementos en los costos de producción de la empresa, por lo que ésta debe corregir esa situación.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

En este puesto se requiere de capacitación sobre el trabajo en equipo, ya que se encontró deficiencias en aspectos de compañerismo y cooperación, así como de actitud, que perjudican el buen funcionamiento del puesto.

También requiere de capacitación sobre como aprovechar de una manera óptima los materiales, ya que se encontró que hay un gran desperdicio de éstos.

Además se requiere de motivar al personal, ya que no se siente parte importante de la empresa, por lo que la gerencia debe actuar rápidamente para mejorar esta situación.

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

Tapicero:

En cuanto a las funciones se puede establecer que en este puesto se tiene un buen desempeño debido a la calificación que obtuvo, podemos decir que es necesario que se les motive a las personas con respecto a impulsarlos para que desarrollen su iniciativa dentro del trabajo, ya que se encontró que este aspecto es donde más baja calificación se tiene. Con respecto a la eficiencia y calidad del trabajo podemos decir que es muy buena, por lo que la empresa estará satisfecha en cuanto a la productividad de este departamento.

Con relación al comportamiento podemos darnos cuenta que la calificación fue muy baja, por lo que se debe poner mayor atención en estos factores, aquí nos damos cuenta que los

trabajadores no tienen un programa definido de las actividades que tienen que realizar para así determinar un plan de trabajo que sea eficiente. También se encontró que hay poca o más bien nula creatividad, para mejorar el trabajo. Otro aspecto muy importante que la empresa debe explicar a los trabajadores es el de la importancia que tiene que los materiales se aprovechen al máximo, ya que eso reducirían los costos y por consiguiente aumentarían las utilidades de la empresa, lo que se reflejaría en un mejor salario para los trabajadores.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

En este puesto también se requiere de motivación al personal, ya que no se siente integrada totalmente a la empresa, por lo que aún no se siente comprometida con la empresa, ya que en muchas ocasiones se requiere de su iniciativa, la cual no utiliza y por consiguiente perjudica la productividad del puesto.

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

Ayudante de Tapicero:

En cuanto a las funciones, el desempeño en este puesto es excelente, ya que se cumple de forma eficiente con factores como disciplina, eficiencia, responsabilidad y calidad del trabajo lo que permite que haya una gran productividad dentro del puesto, aunque hay un factor como el de compañerismo que se encuentra de forma ineficiente por lo que el Gerente

General debe corregir esto. Por otra parte el desempeño de acuerdo a la conducta dentro de la empresa se puede decir que es regular, aunque cumple con factores importantes como el cuidado de la herramienta y maquinaria, aprovechamiento de materiales al máximo, trabaja con esmero y calidad; no cumple con factores como el de ser buen compañero, y ser creativo para realizar su trabajo.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

En este puesto se requiere de capacitación sobre el trabajo en equipo, ya que se encontró deficiencias en aspectos de compañerismo y cooperación.

También se requiere de motivar al personal, y explicarle sobre el valor que tiene para la empresa, ya que éste no se considera parte importante de la empresa, y su actitud suele perjudicar la productividad del puesto.

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

Moldeador:

En este puesto podemos observar que el desempeño obtenido en cuanto a las funciones que se realizan en el, es bueno, aunque hay que corregir aspectos como la asistencia y la actitud hacia la empresa, ya que la calificación que obtuvo en estos dos factores fue de pobre, cabe mencionar que en los aspectos como la eficiencia, calidad del trabajo, disciplina y el rendimiento obtuvo una calificación buena por lo que se considera que en este puesto existe buena productividad.

En cuestión del comportamiento podemos decir que es aceptable, ya que su calificación es 7.7. Podemos ver que este puesto sí cumple con factores importantes como cuidar la herramienta y maquinaria, además de aprovechar los materiales al máximo y utiliza su creatividad de manera óptima. Podemos decir que en términos generales es eficiente.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

También se requiere de motivar al personal, y explicarle sobre el valor que tiene para la empresa, ya que éste no se considera parte importante de la empresa, y su actitud suele perjudicar la productividad del puesto.

Costurero:

En este puesto vemos que su calificación en cuanto a las funciones es buena, por lo que solo hay que poner atención a los factores como la iniciativa, la actitud y cooperación, que aunque son aceptables deben mejorarse. Es importante mencionar que la eficiencia, responsabilidad y calidad del trabajo son excelentes, por lo que lo hace un puesto productivo.

En cuanto al comportamiento podemos decir que es bajo ya que obtuvo una calificación de 6.5, por lo que es necesario verificar aspectos como la creatividad, puntualidad ya que afectan su buen desempeño.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

En este puesto también se requiere de motivación al personal, ya que no se siente integrado totalmente a la empresa, por lo que aún no se siente comprometido con la empresa, ya que en muchas ocasiones se requiere de su iniciativa, la cual no utiliza y por consiguiente perjudica la productividad del puesto.

Se requiere capacitación sobre la seguridad industrial, así como de la importancia de utilizar el equipo de protección personal para evitar posibles accidentes de trabajo.

Agente de Ventas:

Podemos ver que su desempeño es aceptable en cuanto a las funciones, se debe verificar aspectos como calidad del trabajo, eficiencia, rendimiento, entre otras ya que se encuentran con una puntuación aceptable, lo que nos quiere decir que apenas cumple con las funciones del puesto. Por otra parte podemos decir que su comportamiento dentro de la empresa es bueno por la calificación que obtuvo de 8.0.

Las necesidades de capacitación que se detectaron son:

En este puesto se requiere de capacitación sobre el trabajo en equipo, ya que se encontró deficiencias en aspectos de compañerismo y cooperación.

Este puesto también se requiere de motivación al personal, ya que no se siente integrado totalmente a la empresa, por lo que aún no se siente comprometido con la empresa, ya que en muchas ocasiones se requiere de su iniciativa, la cual no utiliza y por consiguiente perjudica la productividad del puesto.

También requiere de capacitación sobre nuevas técnicas de ventas, así como técnicas para negociar, que serán muy útiles para mejorar el desempeño del puesto.

Podemos decir que en términos generales la empresa se encuentra bien, debido a que los diferentes puestos trabajan con eficiencia y calidad, aunque cabe mencionar que existe la manera de mejorar aún más. Los trabajadores están conscientes de que todos los procedimientos que se llevan a cabo para realizar sus funciones todavía se pueden mejorar, pero para ello requieren de capacitación efectiva. También se observó que la empresa se ha preocupado por proporcionar todos los recursos a sus trabajadores, pero falta algo muy importante que no ha hecho, estoy hablando de integrar a su personal a los objetivos de la empresa, ya que en las entrevistas que se aplicaron se pudo ver que los trabajadores sólo piensan en cumplir con sus obligaciones y no se preocupan por dar un extra en su trabajo.

Otro aspecto muy importante que la empresa no ha tomado en cuenta es la seguridad de sus trabajadores, ya que no se tiene una cultura de lo que es la seguridad industrial, el personal no utiliza ningún equipo de protección personal lo que se puede traducir en un accidente de trabajo que perjudicaría tanto al trabajador como a la empresa. Algo que también es importante, es que el personal está de acuerdo en que se evalúe su desempeño, para así conocer ellos mismos como están trabajando. Además los trabajadores están dispuestos a recibir capacitación, ya que consideran que los beneficios serán para ambas partes. También se pudo observar que los trabajadores se sienten satisfechos trabajando para la empresa, por lo que están dispuestos a mejorar en todos los aspectos para incrementar la productividad y la producción.

SUGERENCIAS

Con base en la información analizada se sugiere como medidas de mejora lo siguiente:

1. Elaborar manuales de organización y procedimientos, donde los trabajadores puedan consultar aspectos muy importantes como el objetivo de la empresa, la misión, políticas, estructura organizacional, descripción y análisis de puestos, procedimientos para realizar sus funciones, así como establecer sus responsabilidades.
2. Elaborar un reglamento interno de trabajo para tener un mayor control sobre el comportamiento de los trabajadores.
3. Proporcionar a todos los trabajadores su equipo de protección personal necesario para desempeñar su trabajo y así evitar posibles accidentes de trabajo.
4. Motivar a los trabajadores a través de pláticas, reconocimientos por su buen desempeño, convivios, así como incentivos económicos.
5. Establecer estándares de producción para que tanto el Gerente General como los trabajadores, tengan una referencia sobre su productividad, lo cual va permitir hacer una evaluación del desempeño en cuanto a productividad.
6. Realizar una evaluación periódica del desempeño de los trabajadores para poder tomar decisiones sobre capacitación, eficiencias y deficiencias en los procesos productivos, así como en los objetivos de la organización.

7. Con base a los resultados de la evaluación del desempeño y a las necesidades de capacitación que se detectaron, elaborar un programa de capacitación que permita corregir esas deficiencias y/o proporcionar los requerimientos necesarios para mejorar la productividad.

CONCLUSIONES

En esta investigación nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene dentro de cualquier empresa la Administración de Recursos Humanos, ya que el elemento más importante para que una empresa sea altamente productiva y competitiva es el hombre.

Dentro de la empresa Fábrica de Salas Valeria nos pudimos dar cuenta que su administración se preocupa por sus trabajadores, lo que trae como consecuencia que éstos respondan a la empresa de una manera eficiente.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más importantes con las que cuenta un administrador, pues de ella se puede obtener información muy valiosa para tomar decisiones acertadas acerca de las necesidades de capacitación que tienen las personas, así como también conocer cual es su nivel de desempeño, es decir, ver si está cumpliendo con sus funciones y actividades de manera eficiente, además sirve como retroalimentación para mejorar los procesos y que los mismos trabajadores conozcan cual es su rendimiento y así poder mejorar los procesos productivos en caso de ser necesario.

Realizando evaluaciones de desempeño a los trabajadores también le permitirá a la empresa conocer como se está trabajando, de que manera y en que forma se están logrando los objetivos, además es muy importante darles a conocer a los trabajadores la información de los resultados de su evaluación para que se enteren de sus deficiencias y eficiencias en lo que respecta a su trabajo y así puedan superarse.

Una vez analizada la información que arrojó la evaluación del desempeño aplicada al personal operativo de la Fábrica de Salas Valeria se puede concluir lo siguiente:

Las condiciones de trabajo que la empresa ofrece a sus trabajadores se puede decir que son buenas, ya que se les proporciona todas las herramientas, conocimientos y materiales para realizar su trabajo de la mejor manera. Es muy importante señalar que la empresa no cubre con un requisito que es muy importante como lo es la seguridad industrial, ya que la empresa no ha proporcionado el equipo de protección personal necesario para llevar a cabo su trabajo y evitar posibles accidentes de trabajo.

Los trabajadores no tienen bien definido cual es su compromiso para con la empresa, ya que la actitud que tienen hacia la misma, es nada más la de cumplir con sus obligaciones y no se integran realmente dentro de la empresa.

También se encontró que la empresa no cuenta con políticas, ni tampoco con un horario de trabajo definido por lo que no existe un control efectivo sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa.

A través de la evaluación se pudo observar la falta de compañerismo de algunos de los trabajadores, lo que en algunas ocasiones se traduce en retrasos en el proceso productivo, esto debido a que la empresa no ha puesto mayor énfasis en las relaciones humanas que dentro de toda empresa deben llevarse a cabo.

Otro aspecto importante que se encontró es que todos los trabajadores están conscientes de que la única manera de ser más eficientes en la producción es estar bien preparados, por lo que ellos están en la mejor disposición de recibir capacitación por parte de la empresa, ya que según esto beneficiará tanto a la empresa como a ellos mismos.

La evaluación del desempeño reveló en términos generales que la empresa es eficiente en la manera de llevar a cabo sus actividades, aunque según los mismos trabajadores establecieron que todavía se pueden mejorar los procesos productivos.

En cuanto al comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa se puede decir que es de regular a malo ya que muchos de los trabajadores no cumplan en factores importantes como: trabajar con creatividad, esmero y calidad; la puntualidad para llegar a trabajar, esto debido a que no existe un horario definido de trabajo, no hay un aprovechamiento al máximo de los materiales, así como no se tiene cuidado en el manejo de la maquinaria y herramientas.

Todo lo mencionado anteriormente da como resultado la comprobación de la hipótesis que se planteó, ya que a través de una adecuada evaluación del desempeño se puede obtener información de cuales son las deficiencias y eficiencias de los trabajadores en sus funciones, con ello determinar necesidades de capacitación, que permitirá que la capacitación que se dé a los trabajadores de la empresa cumpla con su objetivo, el cual es desarrollar e incrementar los conocimientos y habilidades de una persona según sus necesidades. Además sirve como retroalimentación, esto es que los trabajadores conozcan cual es su desempeño real, así ellos estarán conscientes de cómo realizan su trabajo. También sirve como retroalimentación para la

gerencia, ya que le permitirá conocer de que forma se esta trabajando y si los objetivos planteados se están alcanzando de la mejor manera.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Trillas editores, 4ª edición, México, 1991.
- CHIAVENATO Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Mc. Graw Hill editores, 2ª edición, México, 1996.
- GIL, Mendoza José I., **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Mc Graw Hill editores, 1ª edición, México, 1986.
- GÓMEZ, Aquino J., **Recursos Humanos**, Ecasa editores, 1ª edición, México, 1992.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio Jorge, **Administración de Personal**, Iberoamérica editores, 1ª edición, México, 1986.
- MENDOZA, Núñez Alejandro, **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación**, Trillas editores, 2ª edición, México, 1986.
- MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M., **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill editores, 2ª edición, México, 1997.
- REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna**, Limusa editores, 1ª edición, México, 1992.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Administración Moderna de Personal**, Ecasa editores, México, 1991.
- WENDELL, L. French, **Administración de Personal**, Limusa-Noriega editores, México, 1998.
- WHERTHER, William B; DAVIS, Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Mc. Graw Hill editores, 4ª edición, México, 1996.