



4  
2ej  
318302  
BIBLIOTECA  
DE LA ULA

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO  
FACTOR PREVENTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL  
TRABAJADOR EN LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE  
LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA  
MICROEMPRESA**

**TRABAJO QUE PRESENTAN:**

**GABRIELA FRAUSTRO RODRIGUEZ**

**VERONICA MORALES GONZALEZ**

**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**ASESOR: L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO**

**MEXICO, D.F.**

**1995**

**FALLA DE ORIGEN**



## **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 está 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.

# DEDICATORIAS

**A DIOS NUESTRO SEÑOR**

**CON INFINITO AGRADECIMIENTO POR  
PROPORCIONARNOS LUZ, FE; Y SOBRE TODO  
SALUD, Y VIDA.**

## **A MI PADRE**

CON AMOR, CARIÑO Y AGRADECIMIENTO; PORQUE TU EJEMPLO, LUCHA Y CONSTANCIA HAN SIDO Y SERAN SIEMPRE UN ESTIMULO PARA SEGUIR MI CAMINO EN ESTA DIFICIL VIDA.

## **A MI MADRE**

CON GRATITUD POR HABERME PROPORCIONADO LA VIDA, EL AMOR, TU LUCHA, EL VALOR, LA COMPRESION Y EL OPTIMISMO DIA A DIA PARA SER LO QUE SOY.

## **A LUIS ALBERTO**

CON MI INAGOTABLE AMOR Y ADMIRACION PARA LA UNICA PERSONA QUE ME HA DADO LA LECCION MAS GRANDE DE MI VIDA: LUCHAR PARA VIVIR Y A PESAR DE TODO, SIEMPRE SONREIR.

**A MI HERMANA, CON CARIÑO.**

**LOS AMO. GRACIAS.  
GABRIELA**

## **A MI MADRE**

CON AMOR, ADMIRACION Y RESPETO; GRACIAS POR HABERME DADO LA VIDA Y POR ENSEÑARME QUE CON CONSTANCIA Y ENTEREZA, ASI COMO CON UNA LUCHA ETERNA, SE PUEDE ALCANZAR TODO LO QUE UNO SE PROPONE. GRACIAS POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO. TE AMO.

## **A MIS HERMANOS**

CON FRATERNAL CARIÑO, ESPERANDO QUE EN UN FUTURO PUEDAN VER LA CULMINACION DE SUS PROPIOS ESFUERZOS.

ÉN ESPECIAL A **INGRID**, CON MUCHO AMOR, PORQUE HAS SIDO Y SERAS UNA PARTE IMPORTANTE DE MI VIDA. GRACIAS POR PROPORCIONARME ALEGRIA DIA TRAS DIA.

## **A JAIME**

GRACIAS POR TODOS LOS MOMENTOS QUE JUNTOS HEMOS COMPARTIDO Y PORQUE SE CIERTAMENTE QUE EN TI, SIEMPRE ENCONTRARE UN APOYO IMPORTANTE EN MI VIDA. TE QUIERO MUCHO.

**VERO**

**A LA LICENCIADA BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO Y  
AL PSICOLOGO JORGE ANGUIANO PEÑA, QUIENES  
NOS BRINDARON SU TIEMPO, CONOCIMIENTOS,  
EXPERIENCIA, APOYO ASI COMO PACIENCIA PARA LA  
REALIZACION Y CULMINACION DE LA PRESENTE  
INVESTIGACION.**

**AL SR. CARLOS PATIÑO MONTES  
CON CARIÑO, ADMIRACION, RESPETO Y AGRADECIMIENTO  
POR REGALARNOS SU TIEMPO PARA LA REALIZACION DE  
LA PRESENTE.**

**UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO, A TODAS AQUELLAS  
PERSONAS, QUE DE UNA U OTRA MANERA NOS APOYARON  
PARA LA CULMINACION DE ESTA INVESTIGACION.**

**MUCHAS GRACIAS**

**GABRIELA Y VERONICA.**

# **INDICE DE CONTENIDO**



# **LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PREVENTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA MICROEMPRESA**

## **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS**

1.1 Definición de Administración.....	3
1.2 Definición de Recursos Humanos.....	9
1.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	12
1.4 Los Recursos Humanos y el Desarrollo del Desempeño.....	25
1.5 Enfoque Preventivo de la Administración en los Recursos Humanos .....	27

### **CAPITULO II. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

2.1 Desempeño Laboral.....	34
2.1.1 Definición.....	34
2.2 Evaluación del Desempeño.....	35
2.2.1 Definición.....	36
2.2.2 Métodos de la Evaluación del Desempeño.....	40
2.3 Evaluación del Desempeño en las Empresas.....	66
2.3.1 Importancia en la Microempresa.....	68

### **CAPITULO III. LA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA**

<b>3.1</b>	<b>Definición de Empresa.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Clasificación.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Areas Funcionales.....</b>	<b>85</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Recursos.....</b>	<b>95</b>
<b>3.2</b>	<b>La Microempresa.....</b>	<b>98</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Definición.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Características.....</b>	<b>100</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Ventajas y Desventajas.....</b>	<b>101</b>

### **CAPITULO IV. CASO PRACTICO: LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA MICROEMPRESA**

<b>4.1</b>	<b>Contexto en el Macroespacio.....</b>	<b>107</b>
<b>4.2</b>	<b>Antecedentes de la Microempresa objeto de estudio.....</b>	<b>111</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Misión de la Microempresa.....</b>	<b>113</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Organigrama.....</b>	<b>114</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Características Funcionales.....</b>	<b>116</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Características Normativas de las Educadoras.....</b>	<b>120</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Plan de Trabajo.....</b>	<b>121</b>
<b>4.3</b>	<b>Reporte sobre el Desempeño del Personal Docente.....</b>	<b>128</b>
<b>4.4</b>	<b>Calificación Cualitativa.....</b>	<b>142</b>
<b>4.5</b>	<b>Propuesta de la investigación sobre el Desempeño Funcional.....</b>	<b>147</b>

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**APENDICE**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**INDICE DE FIGURAS**

# **INTRODUCCION**

Las personas pasamos la mayoría de nuestro tiempo formando parte de una organización, ya que ésta tiene su origen en la demanda de producción de bienes y/o servicios, para atender las constantes y diversas necesidades de la sociedad.

Hoy día, en cualquier tipo de Empresa (sin importar su giro o magnitud) la Administración juega un papel fundamental en el funcionamiento de la misma; ya que sin ésta sería casi imposible obtener la optimización y maximización de los recursos con los que cuenta la organización.

Consideramos que para que lo anterior pueda ser real, es necesario poner especial interés en los Recursos Humanos y en las funciones así como actividades que desarrollan, ya que en gran parte de ello, depende alcanzar los resultados deseados en beneficio de la Empresa.

Mediante la implementación de la Administración de Recursos Humanos pretendemos demostrar que se puede elevar el desempeño del elemento humano, ya que éste es la base de cualquier organización y puede encaminar al desarrollo y evolución de cualquier Empresa.

Asimismo, es necesario enfatizar que esta investigación surge de la necesidad que tiene la Administración de Recursos Humanos en el nivel funcional del personal docente; en tal medida busca establecer las condiciones que le permitan al personal docente optimizar y maximizar su rendimiento ante la empresa, por tanto, promover su posición en la misma, así como permitirle a la Empresa establecer condiciones

que le lleven a un proceso de interacción con el personal docente que defina un mutuo beneficio económico y social.

Por lo tanto, dentro de la Administración de Recursos Humanos y su aplicación, nos hemos dado cuenta que en diferentes Microempresas, tanto el personal docente como los directivos, resuelven las necesidades de la Empresa de acuerdo a la intuición, experiencias o circunstancias que durante el día se presentan; esto es, resuelven las necesidades de la misma sin aplicar lineamientos formales de la Administración de Recursos Humanos. En tal medida consideramos que es necesario establecer un estudio directriz que le permita al administrador de Recursos Humanos resolver, definir y establecer la optimización y maximización del funcionamiento del personal docente en la Microempresa.

Así se estableció la Hipotesis Central considerando que si la Administración de Recursos Humanos presenta Métodos que le permitan establecer un plan de trabajo, por lo tanto, el personal docente podrá optimizar y maximizar sus funciones, luego entonces; a mayor aplicación de los Métodos de la Administración de Recursos Humanos mayor posibilidad de establecer un plan de trabajo así como de optimizar y maximizar las funciones del personal docente.

La presente investigación pretende en términos generales establecer un análisis que permita comprender el funcionamiento de una Microempresa acorde a la Administración de Recursos Humanos.

**Definir las características de los Métodos de la Administración de Recursos Humanos que permiten optimizar y maximizar las funciones del personal docente en una Microempresa.**

**Proponer un plan de trabajo acorde a una perspectiva preventiva y correctiva sobre el desempeño del personal docente en una Microempresa con la finalidad de optimizar y maximizar las funciones de ésta.**

**Los Métodos utilizados para la realización de la presente investigación, de acuerdo a la relación metódica son: el Inductivo, el Analítico, el Sintético y el Analógico.**

**Cabe señalar que la investigación para su desarrollo se fundamentará en: Análisis de contenido, técnicas de fichaje, técnicas de observación y Métodos sobre la Evaluación del Desempeño.**

**Consideramos importante mencionar que la Microempresa que se tomará para establecer el caso práctico de la investigación es de giro escolar.**

**De acuerdo al título de la Investigación, nos es necesario indicar el área de conocimiento en la cual se desarrollará ésta: Area Funcional de la Administración denominada Recursos Humanos. La interacción de esta área con la Administración general nos permite profundizar en la relación de los objetivos empresariales con los objetivos individuales, en tal medida, en el desarrollo del trabajo de la investigación**

retomamos diferentes aspectos como son: Desempeño Laboral, Funciones Organizacionales, etc. Tratando de establecer en torno a estos aspectos un enfoque preventivo dentro de la Administración de Recursos Humanos, enfoque que le permite al administrador la posibilidad de planear, organizar, dirigir, evitar y resolver la presencia de factores que producen mermas en las funciones del personal docente en una Microempresa.

En tal medida, la investigación establece la necesidad de implementar Métodos sobre la Evaluación y Medición del Desempeño en torno a la normatividad y contexto de la Microempresa.

El optimizar se constituye como un medio para llegar a la maximización de dichas funciones, por lo tanto, a lo largo de la investigación presentamos un fundamento teórico - práctico que lleva por finalidad establecer los Métodos necesarios en una Microempresa para optimizar y maximizar sus Recursos Humanos en las funciones del personal docente.



## **CAPITULO I**

# **LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo, haremos una breve mención de las definiciones de Administración y de Recursos Humanos, así como de los elementos de los mismos; mostraremos en forma genérica las funciones del departamento de los Recursos Humanos, para de esta manera poder comprender la trascendencia que tiene el desarrollo del desempeño laboral de los Recursos Humanos, y el enfoque preventivo de la Administración de los Recursos Humanos.

Antes de entrar de lleno a lo que refiere el primer punto de este capítulo, consideramos importante recordar que todas las personas pasamos la mayor parte de nuestro tiempo viviendo y trabajando dentro de una organización, ya que ésta, se encarga de desarrollar la producción de bienes y servicios, para satisfacer diferentes tipos de necesidades individuales y colectivas: Básicas o fisiológicas (Comer, vestir, etc), de seguridad, económicas, de desarrollo profesional e intelectual, entre otras.

Al hablar de una organización, nos referimos únicamente a la empresa, la cual nació para atender, y para tratar de cubrir las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución.

Para que cualquier organización pueda sobrevivir y multiplicarse, es importante considerar que en gran medida depende de ello la Administración, ya que sin la anterior, consideramos que sería casi imposible obtener la optimización de la utilización de los recursos de la organización (recursos materiales, humanos, técnicos, financieros, etc), y de esta manera lograr con mayor eficiencia los

objetivos, así como los resultados previamente planteados por la misma, por lo que a continuación mostramos la definición de Administración.

## **1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION**

Comunmente se dice que la Administración es hacer algo, a través de otros; pero consideramos importante emitir una definición con mayor especificidad en cuanto a sus elementos; ya que la Administración, es una parte importante del objeto de estudio de la presente investigación.

The American Management Association nos indica: " La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros " (1).

Joseph L. Massie nos dice: " Es un método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras " (2).

George R. Terry nos dice que la Administración: " Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno " (3).

Henry Sisk y Mario Sverdlik nos indican que la Administración: " Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos " (4).

Robert F. Buchele afirma que la Administración: " Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal " (5).

Como podemos observar en las definiciones anteriores; la actividad o las actividades, que cada individuo desarrolla dentro de una organización, son un punto clave para poder verificar si las actividades realizadas, en conjunción a los recursos con que cuenta la organización, son empleados con eficacia y eficiencia, para lograr en menor, o en mayor medida, los resultados deseados.

Es importante mencionar que, los resultados satisfactorios para la organización, dependen en gran medida de los objetivos y las metas que la misma se haya planteado; pero los resultados satisfactorios no ocurren en forma inmediata; por lo anterior, consideramos necesario mencionar que sin un proceso adecuado a cada organización, difícilmente se lograrán los cometidos, o sea, los resultados deseados por la misma.

En base a las definiciones dadas y por lo mencionado, mostramos una definición que cuenta con nuestro particular punto de vista, además de ser la que

emplearemos a lo largo de esta investigación: **La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización (elemento humano, denominado Recursos Humanos), y de aplicar los demás recursos de ella (equipo, tecnología, información, personal y finanzas entre otros) para alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos por la organización.**

En la anterior definición, hacemos mención de una serie de elementos que componen el proceso administrativo, ya que éste es un conjunto de pasos o de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Munch Galindo y García Martínez definen al proceso administrativo como: " El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral " (6).

Por lo anterior, consideramos importante describir brevemente los elementos de dicho proceso:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

## **1. PLANEACION**

Robert N. Anthony dice que la planeación es: " El proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones, y decidir cual de ellas es la mejor " (7).

José Antonio Fernández Arena dice que: " La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio de cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas " (8).

Dentro de la planeación, es imprescindible determinar los objetivos y los resultados que la organización pretende alcanzar, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar, es decir, planear los diversos caminos, formas de acción, o estrategias, para conseguir los objetivos, entendiendo por objetivos, a los estados ideales a donde se propone llegar, y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

**En concreto, la planeación implica proyectar de antemano metas y acciones para la organización. Las acciones se suelen basar en algún método o plan, que se vaya a implementar para el desarrollo de las actividades o funciones de manera individual o colectiva.**

## **2. ORGANIZACION**

Isaac Guzmán Valdivia nos indica que: " La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue " (9).

Harold Koontz y Cyril O'Donnell dicen: " Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa " (10).

Dicho de otra manera; **la organización es la obtención de eficiencia a través del ordenamiento y coordinación de todos recursos de la organización. Es importante tomar en cuenta la integración y la coordinación del trabajo, para obtener los resultados deseados.**

## **3. DIRECCION**

Joel J. Lerner y H.A. Baker dicen que: " Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión " (11).

Burt K.Scanlan nos dice: " La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización " (12).

Dentro de la dirección es importante verificar que las acciones u operaciones estén siendo realizadas conforme al ordenamiento y a la coordinación del esfuerzo de los subordinados, en conjunción de los recursos de la empresa.

**En sí, la dirección describe como los administradores dirigen e influyen a sus subordinados, esto se refiere a crear la atmósfera adecuada para ayudar e interactuar con los subordinados, para que ellos den su mejor esfuerzo; esfuerzo que sólo mediante un control puede desarrollarse.**

#### **4. CONTROL**

El control significa, que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga con la dirección correcta en la obtención de sus metas, así como de tomar la adecuada decisión, en caso correctivo para alcanzar los cometidos que se plantearon dentro de la planeación, ya que " El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos " (13).

Lo anterior, plantea que las organizaciones están constituídas por personas, ya que las actividades que esas personas desarrollan, individual y colectivamente, depende en menor, o en mayor grado la eficacia y la eficiencia con que se utilizan todos los recursos de la empresa para la optimización y maximización de la misma.



Al mencionar a las personas que integran a una organización, nos referimos a los Recursos Humanos, los cuales hoy en día constituyen una parte de las necesidades de la empresa, y son un ejemplo típico de los recursos abundantes en cualquier organización (sin tomar en cuenta su magnitud o giro).

Es importante mencionar que sin las organizaciones, y sin las personas, no existiría la Administración de los Recursos Humanos; ya que ésta, surge con el crecimiento de las organizaciones, al igual que la aplicación y desarrollo de las personas en las organizaciones.

A continuación nos referiremos a la definición de los Recursos Humanos.

## **1.2 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS**

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos (técnicos, materiales, financieros, humanos, etc) que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado, ya que de ello depende alcanzar los objetivos, y obtener los resultados deseados para la empresa.

Los Recursos Humanos son trascendentales para la existencia de cualquier organización, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en los Recursos Humanos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, ideas, creatividad, habilidades, potencialidades, posibilidad de desarrollo, sentimientos, intereses vocacionales, imaginación, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos de la organización (recursos materiales, técnicos, financieros, etc).

Consideramos que es importante poner especial interés en los Recursos Humanos de cualquier organización, ya que el personal es el factor primordial en la marcha de una empresa. La habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia del factor humano (denominado también, Recursos Humanos), son un punto clave en el logro de los objetivos de la empresa, en conjunción con el adecuado manejo de los demás recursos de ésta.

Los Recursos Humanos cuentan con ciertas características, que a continuación mencionamos de forma general:

- Los Recursos Humanos no son propiedad de la organización, a diferencia de los demás recursos de ésta.

- Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la creatividad, etc., son parte del patrimonio personal de cada individuo.

- Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona, ya que, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución, y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial).

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

**Lo anterior, nos permite definir a los Recursos Humanos como el conjunto de elementos que están dinámicamente relacionados, los cuales desarrollan una actividad previamente establecida por la organización en que laboran o se desarrollan, para alcanzar un objetivo o un propósito.**

Los Recursos Humanos dentro de la organización en que se desarrollan cumplen con funciones, que les han sido asignadas de forma específica según las necesidades de la misma. Sus funciones principales, entre otras, son: contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos, etc.

A continuación nos referiremos con especificidad a estas funciones, pero antes es importante hacer notar que: Las funciones del departamento de Recursos Humanos,

están en relación con el tamaño, el giro, las necesidades, y las políticas de cada organización.

### **1.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de personal dentro de una organización, tiene como objeto, encargarse de dirigir las funciones del personal.

Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea o encomienda, que la organización determina según sus necesidades y requerimientos.

Dentro de la empresa, las funciones constituyen formas o patrones de comportamiento requeridas y asignadas a todas las personas que desempeñan una parte en cada relación funcional, sin que se consideren los deseos personales, o las obligaciones interpersonales que son irrelevantes en tal relación.

Antes de entrar a las funciones del departamento de los Recursos Humanos, nos permitimos acentuar que mediante el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos, podremos proveerle a la empresa una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de

progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo; lo cual sólo se logrará con la ayuda interaccionada de las actividades desarrolladas individual y colectivamente por el elemento humano que integra a la empresa, así como también con la eficacia y la eficiencia necesaria en la utilización de los demás recursos de la empresa (recursos materiales, técnicos, financieros).

Dentro de las funciones se hará referencia a los objetivos, y a las políticas de cada función específica, entendiéndose por objetivos a los estados ideales a donde se propone llegar, y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización. Al hacer hincapié en las políticas, nos referimos a las guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos previamente planteados por la organización. Es importante considerar que las políticas trazadas sean flexibles para no caer en reglas, que no dejen orientar las acciones hacia un camino correctivo en caso necesario.

La información que se presenta sobre las funciones del departamento de los Recursos Humanos pertenece a Fernando Arias Galicia (14), ya que ésta, fué seleccionada por ser la más completa, en relación a distintos autores. A continuación ilustraremos en la Figura 1.1 las funciones y subfunciones del departamento de Recursos Humanos. Ver la siguiente página.

**1. Función: EMPLEO**

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Inducción.
- d) Integración, promoción y transferencia.

**2. Función: ADMON. DE SALARIOS**

- a) Asignación de funciones.
- b) Determinación de salarios.
- c) Calificación de méritos.
- d) Compensación suplementaria.
- e) Control de asistencias.

**3. Función: RELACIONES INTERNAS**

- a) Comunicación.
- b) Contratación colectiva.
- c) Disciplina.
- d) Motivación de personal.
- e) Desarrollo de personal.
- f) Entrenamiento.

**4. Función: SERVICIOS AL PERSONAL**

- a) Actividades recreativas
- b) Seguridad.
- c) Protección y vigilancia.

**5. Función: PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.**

**Figura 1.1 Funciones del departamento de Recursos Humanos.**

## **1. FUNCION: EMPLEO**

El objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de los Recursos Humanos.

Dentro de la función: Empleo, existen subfunciones, a las cuales nos referiremos a continuación:

### **a) RECLUTAMIENTO**

El objetivo del Reclutamiento es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Dentro de las políticas de una organización, es fundamental considerar, que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

### **b) SELECCION**

El objetivo de la Selección es analizar las habilidades y las capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Una política de la empresa deberá encaminarse para efectos de una selección objetiva, en el uso de técnicas como el análisis de puestos, pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

#### **d) INDUCCION**

El objetivo, es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a la organización, así como su identificación entre el nuevo miembro y la empresa, y viceversa.

Es importante publicar y difundir los: objetivos, políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación; hacer verdaderamente partícipes de ésta, a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

#### **d) INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA**

El objetivo, es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral, y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.



## **e) VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO**

El objetivo de Vencimientos de Contratos de Trabajo, es que cuando llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Una política básica en el Vencimiento de Contratos de Trabajo es que cuando se produzca la terminación de éste, es que deberá practicarse una entrevista al final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a emanación de corregir fallas si las hubiera, o bien, para renovar el contrato de trabajo.

A continuación nos referiremos a la segunda función del departamento de Recursos Humanos: Administración de Salarios.

## **2. ADMINISTRACION DE SALARIOS**

Tiene por objetivo, lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto.

La política básica de la Administración de Salarios, es la de estar en situación de competencia, y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles.

Dentro de la función: Administración de Salarios, existen subfunciones, a las cuales haremos referencia a continuación:

### **a) ASIGNACION DE FUNCIONES**

La Asignación de Funciones se refiere a asignar a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Para efecto de lo anterior, es necesario llevar en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

### **b) DETERMINACION DE SALARIOS**

Su objetivo es asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización.

### **c) CALIFICACION DE MERITOS**

Tiene por objetivo evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

De la Calificación de Méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

#### **d) COMPENSACION SUPLEMENTARIA**

El objetivo es proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos de la organización.

#### **e) CONTROL DE ASISTENCIAS**

Su objetivo es establecer los horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización.

La política de la organización en lo que refiere a este punto, es ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo de la empresa.

A continuación haremos referencia a la tercera función del departamento de Recursos Humanos, en lo que concierne a las Relaciones Internas.

### **3. RELACIONES INTERNAS**

Tienen por objetivo lograr que las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, así como también la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Dentro de la función: Relaciones Internas, existen subfunciones, las cuales mencionaremos a continuación:

#### **a) COMUNICACION**

Se encarga de promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

#### **b) CONTRATACION COLECTIVA**

Tiene por objetivo llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores de la organización.

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de importancia para la marcha de la organización. La relación deberá de ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

### **c) DISCIPLINA**

Su objetivo es desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, así como crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Una política de la organización se basará en la forma de impulsar y mantener la disciplina; esto se logrará mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto por la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

### **d) MOTIVACION DE PERSONAL**

Su objetivo es desarrollar formas para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales, y la calidad del personal.

El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo tanto personal como social. Todo lo que propicie este auge deberá ser estimulado.

### **e) DESARROLLO DE PERSONAL**

Tiene por objetivo brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

La política es identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

## **f) ENTRENAMIENTO**

Su objetivo primordial, es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Su política es impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre las funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en lo que refiere a este punto.

En seguida, haremos referencia a la cuarta función del departamento de Recursos Humanos en lo concerniente a los Servicios al Personal.

## **4. SERVICIOS AL PERSONAL**

La función de Servicios al Personal tiene por objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, tratando de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

La política de esta función es que, en la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano.

Coordinar, publicar, difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos, así como las disposiciones legales para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

Dentro de la función: Servicios al Personal, existen subfunciones, las cuales mencionaremos a continuación:

#### **a) ACTIVIDADES RECREATIVAS**

El objetivo es estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; ya que de esta manera, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

#### **b) SEGURIDAD**

El objetivo de la Seguridad en una organización es desarrollar y mantener instalaciones, así como procedimientos para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

Lo anterior sólo se consigue mediante la difusión de medidas de higiene y seguridad, para el beneficio del personal que habita y labora en una organización.

### **c) PROTECCION Y VIGILANCIA**

El objetivo esencial de éstas en una empresa, es tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal, y a sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares. Es importante dotar a la organización con equipos contra incendios y robos, así como mantener a éstos en buenas condiciones.

A continuación nos referiremos a la última de las funciones del departamento de Recursos Humanos: Planeación de Recursos Humanos.

## **5. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Esta función tiene por objetivo, realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.



En tal medida, las funciones del departamento de Recursos Humanos que hemos mencionado, nos permiten conocer el panorama que plantea sobre las mismas funciones Fernando Arias Galicia, panorama que nos permite subrayar lo importante que es mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización, con objeto de plantear adecuadamente los Recursos Humanos y **consideramos que es necesario poner especial interés en los Recursos Humanos, en las funciones que desempeñan individual y colectivamente, ya que el elemento humano es un factor primordial en la marcha de una empresa, conjugando con los demás recursos de la misma, permitiendo que se logren los objetivos, así como los resultados deseados.**

En el siguiente punto hablaremos sobre el desarrollo del desempeño de los Recursos Humanos, para comprender la trascendencia que éstos tienen en la eficacia y eficiencia de la utilización de los recursos de la organización, para obtener como resultado la optimización y la maximización de las funciones del elemento humano y en consecuencia de la organización.

## **1.4 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO**

En el punto anterior mencionamos dos aspectos importantes en lo que refiere a los Recursos Humanos, y al desarrollo del desempeño: eficacia y eficiencia.

Münch Galindo y García Martínez nos dicen que: " La eficacia, consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo " (15).

También nos indican que: " La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad " (16).

Como hemos mostrado en los puntos anteriores, los Recursos Humanos, y las funciones que realizan, se constituyen como una herramienta básica para cumplir con los objetivos de la organización; si bien, esto sólo se realiza mediante la conjunción de todos los elementos de la empresa pero en forma específica, es importante considerar al desarrollo del desempeño laboral, como un factor decisivo en la obtención de los resultados deseados.

**Entendiendo como Desarrollo del Desempeño, a las actividades que un trabajador puede realizar en medida de algunos elementos (medio ambiente interno de la empresa, del departamento, o del área en que se labora, motivación, red de comunicación existente entre los elementos de la empresa, del departamento o del área específica de trabajo, comportamiento individual, responsabilidad en el trabajo, etc.) que interactúan en conjunto para el desarrollo laboral potencial de cada individuo en la referencia de tiempo**

**impuesto, para obtener los objetivos previamente determinados por la organización.**

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos importante profundizar en el procedimiento existente para evaluar el desempeño del personal, el cual va íntimamente relacionado con la implementación de la Administración en los Recursos Humanos, así como con el tamaño y las necesidades de la organización, tema que trataremos en el capítulo II.

A continuación nos referiremos al enfoque preventivo de la Administración de Recursos Humanos.

## **1.5 ENFOQUE PREVENTIVO DE LA ADMINISTRACION EN LOS RECURSOS HUMANOS**

Como ya mencionamos en este capítulo, la Administración tiene el sentido de hacer algo, a través de otros; y retomando nuestra definición de Administración, la cual nos indica que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización (elemento humano, denominado Recursos Humanos), y de aplicar los demás recursos de ella (equipo, tecnología, información, personal y finanzas entre otros) para alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos por la organización, podemos afirmar que sólo mediante la Administración de los Recursos Humanos se logrará procesar la información,

energía, y los recursos materiales, financieros y técnicos de la organización; para la consecución de los objetivos en conjunción con la veraz eficacia y eficiencia de la utilización de todos los recursos de la empresa para la optimización y maximización de la misma.

Consideramos que lo anterior no sería posible, sin la implementación de la Administración de Recursos Humanos, ya que por medio de ésta, se diseñan planes, los cuales llevan un proceso específico acorde a las necesidades de cada organización, para motivar al elemento humano que labora en la empresa con el objetivo de elevar su desempeño, para en consecuencia obtener una optimización y maximización en las funciones desarrolladas individual y colectivamente para contar con los resultados satisfactorios esperados.

Por lo tanto en el enfoque preventivo de la Administración encontramos conjugados los diferentes aspectos que hemos desarrollado en el presente capítulo como son: los elementos del Proceso Administrativo, los Recursos Humanos, las funciones del departamento de Recursos Humanos, y el Desarrollo del Desempeño.

En el siguiente capítulo ahondaremos en un aspecto fundamental del objeto de estudio de la presente investigación: La Evaluación del Desempeño.

# CITAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

- (1). **MÜNCH Galindo, GARCIA Martínez;**  
**Fundamentos de Administración;**  
1era. reimpresión,  
México, D.F., 1991, página 23.
- (2). **Idem,** página 23.
- (3). **Idem,** página 23.
- (4). **Op. Cit,** página 23.
- (5). **Idem,** página 23.
- (6). **Idem,** página 29.
- (7). **Idem,** página 64.
- (8). **Idem,** página 63.
- (9). **Idem,** página 107.
- (10). **Idem,** página 108.
- (11). **Idem,** página 147.
- (12). **Idem,** página 147.
- (13). **Idem,** página 171.
- (14). **ARIAS Galicia Fernando;**  
**Administración de Recursos Humanos;**  
6a. reimpresión,  
México, D.F., 1976, página 160.

- (15). **MÜNCH Galindo, GARCIA Martínez;**  
**Fundamentos de Administración;**  
**1era. reimpresión,**  
**México, D.F., 1991, Página 25.**
- (16). **Op. Cit, página 25.**

## **CAPITULO II**

# **LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En el capítulo anterior mencionamos la importancia que tienen los Recursos Humanos, ya que el elemento humano es un factor primordial en la marcha de una empresa.

Considerando lo anterior, es importante subrayar que los objetivos planteados, así como los resultados deseados por la organización, serán alcanzados en medida del desarrollo individual y colectivo de las actividades o funciones que realiza el personal que labora en ésta.

También mencionamos que el departamento de Recursos Humanos tiene como objeto principal, encargarse de dirigir las funciones del personal; por lo tanto es el responsable de verificar que las actividades que se desarrollaron, así como las que se desarrollan actualmente, sean satisfactorias en medida de la obtención de los objetivos que la organización desea obtener.

Para determinar como se desarrolla el personal en el cumplimiento de sus actividades, es fundamental realizar investigaciones acerca de la forma en que los empleados desarrollan su trabajo; y en consecuencia, los resultados que se obtienen del mismo, para indicar si se sigue la dirección correcta, o bien, para dar pauta a la toma de medidas correctivas en caso de requerirse; lo anterior con el fin de beneficiar las acciones para el cumplimiento de los cometidos: cumplir con los objetivos establecidos y obtener los resultados deseados.



**FALTA PAGINA**

**No 33a la.....**

## **2.1 DESEMPEÑO LABORAL**

Para poder llegar a una definición de lo que es el Desempeño Laboral, es importante establecer que se entiende por Desempeño y retomar la definición de Desarrollo del Desempeño proporcionada en el capítulo anterior.

### **2.1.1 DEFINICION**

**La palabra Desempeño describe el grado en que se logran las actividades o tareas que desarrolla un individuo, en base a las encomiendas específicas que le fueron asignadas.**

En consecuencia de lo anterior, consideramos importante retomar la definición de Desarrollo del Desempeño que aparece en la página 26, y entendiendo por éste a **las actividades que un trabajador puede realizar en medida de algunos elementos (medio ambiente interno de la empresa, del departamento, o del área en que se labora, motivación, red de comunicación existente entre los elementos de la empresa, del departamento, o del área específica de trabajo, comportamiento individual, responsabilidad en el trabajo, etc.) que interactúan en conjunto para el desarrollo laboral potencial de cada individuo en la referencia de tiempo impuesto, para obtener los objetivos previamente determinados por la organización.**

**Lo anterior nos permite definir al Desempeño Laboral, como el grado de rendimiento que desarrolla el elemento humano de una organización, en sus actividades específicas, en medida de ciertos elementos que interactúan en conjunto, para el desarrollo potencial de cada individuo dentro del desarrollo de sus funciones en la organización.**

Por lo anterior, consideramos importante profundizar en la Evaluación del Desempeño, ya que ésta nos da la pauta para la toma de decisiones o medidas correctivas en lo que refiere al desarrollo de las actividades, así como a los resultados del desarrollo del desempeño del elemento humano de la organización, para la consecución de los objetivos, en conjunción con la veráz eficacia y eficiencia de la utilización de todos los recursos de la empresa para la optimización, al igual que la maximización de la misma.

A continuación mencionaremos la definición de Evaluación del Desempeño.

## **2.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Ciertamente se sabe que las prácticas de la Evaluación del Desempeño no son nuevas, ya que, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. En la actualidad existe una enorme cantidad de sistemas de evaluación, lo cual depende particularmente de la organización que lo realiza, basándose en sus

necesidades y en los satisfactorios resultados que le da un sistema específico. Para visualizar claramente lo anterior, consideramos importante comenzar por la definición de Evaluación del Desempeño, la cual mencionamos a continuación:

### **2.2.1 DEFINICION**

Flippo nos dice que: " La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben de ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. El sistema debe calificar únicamente los elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto " (20).

Idalberto Chiavenato nos indica que: " La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño de un individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo " (21).

Dicho autor nos dice que toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o personal; si bien se considera a la Evaluación del Desempeño como un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que por medio de ésta se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.

**Por lo anterior podemos afirmar y definir que la Evaluación del Desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de una empresa.**

Idalberto Chiavenato (22), nos afirma que la Evaluación del Desempeño puede tener diferentes usos administrativos, los cuales sirven como medio para alcanzar ese objetivo básico de la organización: Obtener resultados satisfactorios de los Recursos Humanos que desarrollan actividades dentro de la empresa. A continuación enunciaremos estos usos administrativos:

- La vinculación del individuo al cargo;
- entrenamiento;
- promociones;
- incentivo salarial por el buen desempeño;
- mejoramiento de las relaciones humanas;
- auto-perfeccionamiento del empleado;

- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- estímulo a la mayor productividad;
- otras decisiones de personal como transferencias y gastos, entre otras.

Estos usos administrativos, hacen referencia en sí, al programa de Evaluación del Desempeño, ya que éste trae beneficios a la organización, al individuo que es evaluado, al jefe inmediato superior, y a la comunidad.

Es importante acentuar, que las organizaciones que practican la Evaluación del Desempeño no pueden implementar cualquier tipo de Sistema de Evaluación del Desempeño, ya que éste debe de estar acorde a las necesidades y expectativas de la empresa, para que de esta manera los resultados sean válidos, efectivos y confiables.

En la actualidad existen varios Métodos de Evaluación del Desempeño, a los cuales nos referiremos en forma genérica a continuación, pero antes, consideramos importante recalcar que el Sistema de Evaluación del Desempeño no sólo es una herramienta para obtener datos e informaciones del personal que labora en la empresa, si no que a través de éste, también se podrá registrar la información resultante, la cual procesada y canalizada nos ayudará para la adecuada toma de decisiones, así como medidas que traten de mejorar e incrementar el Desempeño del Personal dentro de las organizaciones.

Consideramos que el éxito de la Evaluación del Desempeño consiste en mostrar en forma precisa el real rendimiento de la persona en el desarrollo de sus actividades. Para obtener esto, el sistema de evaluación que se haya decidido aplicar, debe de estar en íntima correspondencia con las actividades que se realizan en el puesto que ocupa el empleado que se va a evaluar; esto con el fin de ser prácticos y utilizar en lo posible, medidas confiables para la organización.

Las medidas del desempeño que se utilicen en la evaluación, deben de fundamentarse mediante la Descripción de Puestos, a través de la cual se cubren criterios específicos de rendimiento.

Al hablar de la descripción de puestos, nos referiremos únicamente a los deberes, obligaciones y responsabilidades de un individuo dentro del desarrollo al igual que el cumplimiento de sus actividades en la organización; dichas actividades darán pauta al departamento de Recursos Humanos a decidir que elementos, y que conductas tienen que contemplarse en la evaluación. Cabe mencionar, que generalmente el departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño que se aplicará en la empresa; sin embargo, esta evaluación le corresponde realizarla a los jefes inmediatos, o a los supervisores de las personas que se someterán a dicha evaluación.

Es importante establecer el Método que se implementará en la evaluación, ya que éste debe de estar totalmente orientado a calificar aquellos aspectos que tienen íntima relación con las actividades que desarrolla el trabajador.

Lo anterior lleva a la empresa a determinar los Métodos que se adecuen satisfactoriamente a las necesidades y expectativas de la organización.

A continuación nos referiremos a los Métodos de la Evaluación del Desempeño, según Idalberto Chiavenato.

## **2.2.2 METODOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La Evaluación del Desempeño se efectúa por medio de Técnicas que varían intensamente de acuerdo a la empresa, e incluso dentro de la misma, puede variar si se toman en cuenta los diversos niveles de personal, o de las diversas actividades que se realizan en cada área, lo anterior nos manifiesta que los Métodos que se implementarán, no son más que el resultado de tratar de cubrir con las necesidades del departamento, área, o bien de la organización.

El Sistema de la Evaluación del Desempeño atiende a determinados objetivos trazados por la empresa, por lo tanto, en base a sus requerimientos, cada organización desarrolla su propio sistema para medir el desempeño y la conducta de sus empleados. **En concreto cada Sistema de Evaluación del Desempeño**



**atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de varias categorías de personal.**

Es importante considerar que un aspecto esencial de la implementación de los Métodos de la Evaluación del Desempeño, lo constituyen, la objetividad, la validez y la confiabilidad de las medidas del desempeño que se desean evaluar.

Al referirnos a **la objetividad**, consideramos que las medidas del desempeño deben ser totalmente independientes de los intereses, preferencias, gustos o prejuicios de la persona que realizará la evaluación.

La objetividad de las mediciones, la podemos entender como aquella que puede ser verificada y fácilmente cuantificada por el resto de la personas.

Existen también **medidas subjetivas** del desempeño que son las que generalmente se aplican cuando se evalúa a empleados de niveles superiores, entre las cuales se encuentra la motivación, cooperación, iniciativa, deseo de superación, personalidad, etc., las cuales en ocasiones no son medibles al 100%, ni verificables con facilidad, ya que básicamente pueden considerarse opiniones de la persona que se encarga de realizar la evaluación.

En cuanto a **la validez**, es un aspecto que está en relación con la objetividad; ya que es necesario contar con medidas objetivas para que éstas sean válidas.

**La confiabilidad** se refiere a la consistencia que deben tener las medidas de eficiencia cuando estas se apliquen en diferentes momentos, dentro de las mismas condiciones de trabajo a un mismo empleado.

Contemplado lo anterior, a continuación nos referiremos a los **Métodos existentes para la Evaluación del Desempeño**.

La información que se presenta en cuanto a los **Métodos de la Evaluación del Desempeño**, pertenece a Idalberto Chiavenato (23), ya que éste muestra de manera clara y precisa la descripción, así como generalidades de cada método para su implementación dentro de la organización, en base a las necesidades de cada empresa.

#### **a) METODO DE ESCALA GRAFICA**

Es el más utilizado y divulgado. Aparentemente, es el método más simple. Sin embargo, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que de una u otra manera, pueden interferir en los resultados reales de la evaluación. Algunos autores hacen críticas al **Método de Escala Gráfica**, principalmente por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos así como estadísticos en cuanto a la elaboración, montaje y, principalmente, al procesamiento de los resultados. Esos criterios,

procesamientos matemáticos y estadísticos se hacen necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El Método de Escala Gráfica utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de Evaluación del Desempeño, mientras que las columnas de sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

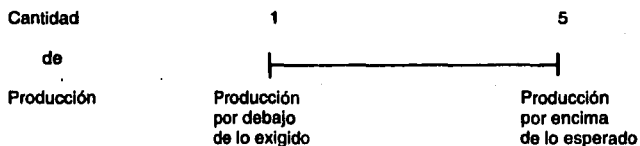
Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras más detallada sea la descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o satisfactorio.

El Método de Evaluación del Desempeño por Escalas Gráficas puede ser montado mediante varios procesos de clasificación. Los tres más conocidos son:

1. Escalas Gráficas Continuas;
2. Escalas Gráficas Semicontinuas, y
3. Escalas Gráficas Discontinuas.

A continuación enunciaremos brevemente cada una de estas escalas gráficas.

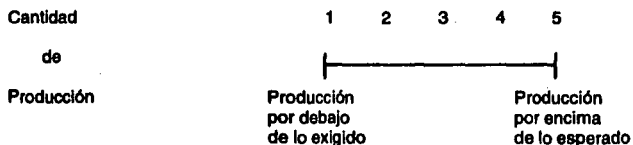
**1. Escalas Gráficas Continuas.** Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos, y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, la cual se ilustra en la Figura 2.1, que aparece a continuación.



**Figura 2.1 Ejemplo de una Escala Gráfica Continua.**

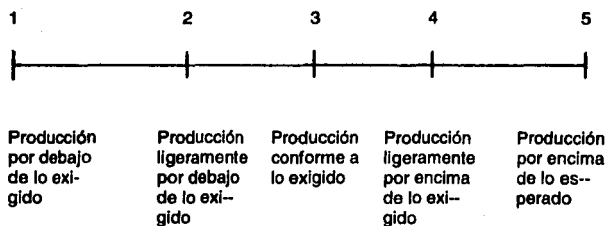
En este caso, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.

**2. Escalas Gráficas Semicontinuas.** El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan sólo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los extremos (límite inferior y límite superior de la escala), para facilitar la evaluación. Véase Figura 2.2, que aparece a continuación.



**Figura 2.2 Ejemplo de Escala Gráfica Semicontinua.**

**3. Escalas Gráficas Discontinuas.** Como puede observarse en la Figura 2.3, son escalas, donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del empleado.



**Figura 2.3 Ejemplo de Escala Gráfica Discontinua.**

La figura 2.3 está cuantificada en relación a la producción de cada empleado en el desarrollo de sus actividades.

Para mayor facilidad en las evaluaciones, de las Escalas Discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores. Ver la Figura 2.4, que se muestra en la siguiente página.

AÑO: _____					PONDERACION DE LOS FACTORES DE EVALUACION															
CUADRO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FUNCIONAL					CALIDAD DEL TRABAJO CANTIDAD DEL TRABAJO PUNTOJEADO DEL TRABAJO INICIATIVA ASISTENCIA / PUNTUALIDAD RELACIONES CON TERCEROS COOPERACION CAPACIDAD DE ADAPTACION JUZGAMIENTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD INTERESES CON SUBALTERNOS CAPACIDAD DE ORGANIZACION CAPACIDAD DE SUPERVISION CAPACIDAD Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS CLASIFICACION DE EFICIENCIA															
EMPLEADO		CARGO	SALARIO ACTUAL	EVALUACION ANTERIOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PUNTOS	
REGISTRO	NOBRE	ADSCRIPCION	CODIGO																	

**Figura 2.4 Evaluación del Desempeño por Método de Escala Gráfica colectiva y rudimentaria, donde: 1= insatisfactorio; 2= regular; 3= bueno; 4= muy bueno y 5= excelente.**



## **VENTAJAS DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

1. Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple;
2. permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas; y
3. proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de evaluación, simplificándolo enormemente.

## **DESVENTAJAS DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

1. Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple;
2. están sujetas a distorsiones e intranferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación;
3. tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones; y,
4. necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Además, tienden a presentar

resultados condescendientes o exigentes para todos los empleados que fueron sometidos a la evaluación.

Una vez que hemos visto ventajas y desventajas de las Escalas Gráficas, a continuación nos referiremos al Método de Escogencia Forzada.

## **b) METODO DE ESCOGENCIA FORZADA**

Es un método de Evaluación del Desempeño desarrollado por un equipo de técnicos americanos durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de oficiales de las Fuerzas Armadas Americanas que debían ser promovidos. El ejército americano estaba preocupado por obtener un sistema de evaluación que neutralizara el subjetivismo y el proteccionismo típicos del Método de Escala Gráfica y que permitiera resultados de evaluación objetivos y válidos. Los métodos hasta entonces utilizados no permitían resultados eficientes y el Método de la Escogencia Forzada aplicado experimentalmente logró resultados ampliamente satisfactorios, que posteriormente fueron implantados y adaptados en varias empresas.

El Método de la Escogencia Forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger forzosamente apenas una o dos, las que más se

identificaran al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación de **Escogencia Forzada**.

La naturaleza de las frases puede variar bastante. En este sentido, hay dos formas de composición de las frases:

1) Los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo. El evaluador al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

2) Los bloques están formados apenas por frases de significado positivo. El evaluador al juzgar al empleado escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado.

En el formulario con bloques de significado positivo y negativo, el supervisor o evaluador tiene condiciones de ver y localizar las frases que posiblemente cuentan puntos, pudiendo de esta manera, con cierta astucia, distorcionar los resultados de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de significación apenas positiva, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta sobremanera la evaluación dirigida y lleva al evaluador a reflexionar, a ponderar sobre cada bloque y a escoger las frases más descriptivas del desempeño efectivo del evaluado. Se evitan así las influencias típicas de todo proceso de evaluación de personal. Realmente, la experiencia ha demostrado que, entre las dos formas

citadas, la segunda presenta mejores resultados. Se nota también que en general, el evaluador tiene la costumbre de resistir la escogencia de frases de sentido negativo, para definir el desempeño de sus subordinados.

Las frases que componen los conjuntos o bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con criterio por medio de un procedimiento estadístico que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Por lo tanto, existen dos índices que constituyen los indicativos básicos del sistema: el Índice de Aplicabilidad y el Índice de Discriminación.

El Índice de Aplicabilidad (IA) indica las frases significativas para la empresa que las jefaturas pretenden escoger, porque son capaces de describir el desempeño de un grupo de individuos dentro de las directrices trazadas por la organización. En cada empresa existen directrices, políticas y expectativas diferentes en cuanto al desempeño de los empleados. Es así como el IA es diferente en cada empresa. La fórmula para calcular estadísticamente el IA es la siguiente:

$$IA = \frac{\sum FP}{4F} \times 100$$

**Figura 2.5** Fórmula para el Cálculo Estadístico del Índice de Aplicabilidad.

donde:

**F** es la frecuencia de cada respuesta para el grupo de empleados;

**P** es el peso de ponderación de cada respuesta, en cada grado; y

**4** es el peso o ponderación máxima utilizado.

El Índice de Discriminación (**ID**) indica las frases capaces de discriminar y de diferenciar los mejores empleados de los peores, o sea, las frase que evalúan discriminativamente el desempeño deseado y el desempeño indeseado. Cuanto más alto sea el índice de discriminación, mayor la capacidad de la frase para distinguir las diferencias del desempeño. El **ID** se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$ID = \frac{\sum F_1 P}{4 F_1} - \frac{\sum F_2 P}{4 F_2} \times 100$$

**Figura 2.6** Fórmula para calcular el Índice de Discriminación.

Para el uso del Índice de Aplicabilidad y del Índice de Discriminación se hace necesaria una serie de cálculos basados en el estudio inicial de una muestra de

empleados actuales de la empresa, que es evaluada por medio de un considerable volumen de bloques de frases que serán probadas, seleccionadas y clasificadas como neutras, positivas o negativas.

Para aplicar esos índices estadísticos en la selección de las frases definitivas se elabora una tabla de aplicabilidad como base de trabajo, de acuerdo con la Figura 2.7, que aparece a continuación.

<b>GRADO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
1.	Se aplica la frase adecuadamente al desempeño de los empleados.
2.	Se aplica la frase muy bien al desempeño de los empleados.
3.	Se aplica la frase bien al desempeño de los empleados.
4.	Se aplica la frase apenas razonable al desempeño de los empleados.
5.	Se aplica la frase mal e inadecuadamente al desempeño de los empleados

**Figura 2.7 Tabla de Aplicabilidad.**

En la Figura anterior, cada frase es evaluada conforme se presenta en una u otra alternativa, anotándose en la columna correspondiente el grado escogido. Todas las frases deberán de tener su respectivo grado en cada uno de los grupos, aún

aquellos que sean rechazados como lo muestra la Figura 2.8, que aparece a continuación.

Es importante mencionar, que en la Figura 2.8, se hace referencia a los grados que se encuentran señalados con la letra X, los cuales fueron marcados al azar.

FRASES	APLICABILIDAD				
	GRADOS				
	1	2	3	4	5
1. Tiene mucho interés en aprender.			X		
2. Es celoso para el material bajo su cuidado.	X				
3. Trabaja con mucha rapidéz.			X		
4. Desempeña bien la tareas minuciosas.					X
5. Tiene espíritu de iniciativa.		X			
6. Resuelve solo problemas de trabajo.	X				
7. Ejecuta trabajos de excelente calidad.					X
8. Tiene facilidad para expresarse.		X			
9. Se impone con facilidad al grupo.			X		
10. Demuestra control emocional.		X			

**Figura 2.8** Aplicabilidad.

## **VENTAJAS DEL METODO DE ESCOGENCIA FORZADA**

El Método de Escogencia Forzada presenta las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales;
2. su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

## **DESVENTAJAS DEL METODO DE ESCOGENCIA FORZADA**

El Método de la Escogencia Forzada presenta también las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige un planeamiento;
2. es un método fundamentalmente comparativo, así como discriminativo, y presenta resultados globales;
3. cuando es utilizado para fines de desarrollo de Recursos Humanos, necesita una complementación de informaciones sobre necesidades de entrenamiento, potencial de desarrollo, etc.

Una vez contemplado lo anterior, a continuación mencionaremos el Método de Investigación de Campo.



### **c) METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO**

Es un método de Evaluación del Desempeño desarrollado con base en entrevistas con el supervisor inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor inmediato su desarrollo en la empresa y en su función.

Uno de los problemas serios del planeamiento y del desarrollo de los Recursos Humanos de una empresa es la necesidad de feedback, entendiéndose por éste, la medida interna de control del personal que labora dentro de la empresa. Dicha medida sirve para saber con exactitud las características de los individuos que desarrollan actividades dentro de la organización, por ejemplo: nombre de la persona, edad, sexo, denominación del puesto que ocupa en la empresa, localización en la organización, nombre y puesto del jefe inmediato superior, horario de la jornada de trabajo, localización física del individuo dentro de la empresa (hacer mención del edificio, piso, área o departamento), descripción de sus actividades, habilidad, escolaridad, conocimientos especiales (manejo de PC, uso de máquina de escribir, generalidades sobre contabilidad, etc), capacitación requerida para el puesto que desempeña, entre otras.

Sin la anterior retroalimentación de datos, la selección de personal no tiene material para medir, controlar, hacer seguimiento de la adecuación la eficiencia de sus servicios. Con este fin, el método de Investigación de Campo puede tener una enorme gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear en conjunto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, principalmente, hacer seguimiento del desempeño del empleado de una forma dinámica, en comparación a otros métodos de Evaluación del Desempeño.

El método de Investigación de Campo se basa en lo siguiente:

1. Mediante la observación directa del desempeño individual, así como colectivo del personal.
2. En los resultados obtenidos por la utilización eficaz de los Recursos Humanos.

Una vez que hemos mostrado el Método de la Investigación de Campo, en seguida mencionaremos el Método de los Incidentes Críticos.

#### **d) METODO DE LOS INCIDENTES CRITICOS**

Es un método de Evaluación del Desempeño bastante simple y relativamente preciso. Fue creado y desarrollado por los especialistas de las Fuerzas Armadas Americanas durante la Segunda Guerra Mundial.

El método de los Incidentes Críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El propio nombre define sus características principales. Es una técnica sistemática por medio de la cual cada supervisor inmediato investiga, observa y registra los hechos (positivos o negativos), más destacados y significativos del desempeño de cada empleado en sus tareas.

El método de los Incidentes Críticos no exige planeamiento y montaje previos. Su aplicación puede dividirse en tres fases distintas:

- **Fase 1: Observación del comportamiento de los subordinados.** Es la fase en la cual el superior inmediato hace seguimiento y observa detalladamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

- **Fase 2: Registro de hechos significativos.** Es la fase en la cual el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos, así como destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (que provocó el éxito) o al desempeño altamente negativo (que provocó el fracaso). Los incidentes críticos positivos son anotados en el lado izquierdo del formulario de evaluación, mientras que los incidentes críticos negativos, son anotados en el lado derecho.

- **Fase 3: Investigación de la actitud y el comportamiento.** Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el supervisor inmediato y el empleado evaluado. Esta es la fase más importante del método, ya que el supervisor inmediato observa y anota junto con el empleado evaluado las observaciones, los hechos, y los cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el Método de Incidentes Críticos es estandarizado para toda la organización, cualquiera que sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario.

A continuación mencionaremos el Método de Comparación por Pares.

### **e) METODO DE COMPARACION POR PARES**

Es un método de Evaluación del Desempeño que compara a dos empleados; en un formulario se anota en la columna de la derecha aquel que es considerado mejor en cuanto al desempeño. En este método, se pueden utilizar también factores de evaluación. Así, como cada hoja del formulario quedaría ocupada por un factor de evaluación.

Se recomienda la aplicación del sistema de comparación por pares, aunque es un proceso simple y poco eficiente, sólo cuando los evaluadores no tienen posibilidades de implementar otros métodos.

Una vez que hemos contemplado las generalidades del Método de Comparación por Pares, a continuación mostramos el Método de Superposición de Perfiles.

## **f) METODO DE SUPERPOSICION DE PERFILES**

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

Contemplando lo anterior, en seguida mencionaremos el Método de Ordenamiento.

## **g) METODO DE ORDENAMIENTO**

Consiste en colocar a los empleados evaluados en orden, según la calidad. Una variante útil de este tipo de escala es la llamada Ordenamiento Alterado. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. En una relación completa de todos los empleados evaluados, el

**evaluador elimina de la lista todos los nombres de los subordinados que no conozca suficientemente bien para ordenarlo dentro de la lista.**

**Coloca el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de la primera columna y el evaluado que posee menos, en el final de la segunda columna. Entonces, se elimina de la lista total los dos nombres de los extremos. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Ese procedimiento tiene la ventaja de facilitar la discriminación, comparar los extremos de cada selección, y reducir el problema de mantener un estándar para la calidad.**

**Una vez que hemos visto el Método de Ordenamiento, proseguiremos con el Método de las Frases Descriptivas.**

## **h) METODO DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS**

**Este método es ligeramente diferente del Método de la Escogencia Forzada porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado, y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño.**

**A continuación mencionaremos el Método del Consenso Común.**

## **I) METODO DEL CONSENSO COMUN**

Es el método por el cual el superior inmediato y los otros elementos del mismo nivel (o aun los especialistas en evaluación) evalúan el desempeño de los empleados. Es un método de evaluación colectiva que, según algunos autores, reduce la influencia de opiniones personales. Para su ejecución este método puede basarse en cualquiera de los otros métodos mencionados anteriormente.

Ya que contemplamos lo anterior, en seguida citaremos el Método de la Auto-Evaluación.

## **J) METODO DE AUTO - EVALUACION**

Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

El siguiente Método a mencionar será el de la Evaluación por Resultados.

## **k) METODO DE LA EVALUACION POR RESULTADOS**

Este método está relacionado con los programas de Administración por Objetivos; se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados (o esperados) para cada uno de los empleados, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados, permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del empleado, así como las medidas necesarias para el próximo periodo. Es sobre todo un método práctico aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor al respecto de la Evaluación del Desempeño.

Una vez que hemos visto el Método de la Evaluación por Resultados, proseguiremos con el último de los Métodos de la Evaluación del Desempeño.

## **l) METODOS MIXTOS**

En las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es común acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de la Evaluación del Desempeño.

Como se ha podido observar, los Métodos de Evaluación del Desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación como en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas.



También, es necesario considerar la mecánica de funcionamiento de los métodos implementados, porque cada organización ajusta éstos a sus necesidades.

Es común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal, esto depende de las expectativas y de las necesidades de cada empresa.

Consideramos importante dentro de la Evaluación del Desempeño, la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado; ya que de nada sirve la evaluación sin que el interesado (el empleado) tenga conocimiento de la misma. Es necesario darle el resultado de las informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos determinados puedan ser plenamente alcanzados.

Aún no hemos definido, los Métodos que utilizaremos en el caso práctico, ya que la selección de éstos depende de las características, así como necesidades de la empresa; hemos presentado al lector, aquellos Métodos que consideramos son relevantes para la implementación de la Evaluación del Desempeño.

A continuación nos referiremos a la Evaluación del Desempeño en las Empresas.

## **2.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS**

Como mencionamos en el Capítulo I, los Recursos Humanos (denominado elemento humano) son una parte especial en cualquier organización; ya que el personal es un elemento primordial en la marcha de una empresa. La habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos, responsabilidad y experiencia del factor humano, son un punto clave en el logro de los objetivos de la empresa, en conjunción con el adecuado manejo de los demás recursos de ésta (recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros).

Los Recursos Humanos dentro de la organización en que se desarrollan, cumplen con funciones, que les han sido asignadas de forma específica según las necesidades de la misma. Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas.

Por lo anterior consideramos, que los Recursos Humanos y las funciones que realizan, se constituyen como un medio básico para cumplir con los objetivos de la organización; si bien esto sólo se realiza mediante la adecuada utilización y manejo, del conjunto de todos los recursos de la empresa, pero en forma específica, es importante considerar al Desempeño Laboral, como un factor decisivo en la obtención de resultados; es por eso que mediante la implementación de la Evaluación del Desempeño se podrá determinar como se desarrolla el personal en el cumplimiento de sus actividades. Lo anterior sólo se logra mediante la evaluación

individual y colectiva de los integrantes de la organización, esto con el objeto de indicar si se sigue la dirección correcta, o bien, para dar pauta a la toma de medidas correctivas en caso de requerirse, para de esta manera beneficiar las acciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos, y obtener en consecuencia, los resultados deseados por la organización.

Es importante aclarar que las prácticas de la Evaluación del Desempeño Laboral en las empresas no son nuevas; ya que desde que existe el trabajo, éste pasó a evaluarse, ya que por medio de la evaluación, se podrá verificar si el desarrollo de las actividades del personal, en conjunción a los recursos con que cuenta la organización, son empleados con eficacia y eficiencia, para lograr en menor, o en mayor medida, los resultados deseados.

Como hemos mencionado en este capítulo, la Evaluación del Desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los Recursos Humanos en el funcionamiento de la organización, ya que consideramos que la evaluación no es un proceso por el cual los empleados evalúan el ambiente psicológico, las políticas y la comunicación existente en la empresa, para que ésta tenga una clara idea de como interactúan en conjunto todos los elementos de la organización, lo cual encamina a una retroalimentación entre el personal y la empresa para un mutuo beneficio.

Las organizaciones que practican la Evaluación del Desempeño no pueden implementar cualquier tipo de Sistema de Evaluación del Desempeño, ya que es

necesario adecuar un Sistema de Evaluación con los objetivos claramente establecidos, así como con procedimientos bien organizados para estar acorde a las necesidades y expectativas de la empresa, para que en consecuencia, los resultados cumplan con lo esperado y satisfagan a la organización.

A continuación nos referiremos a la importancia de la Evaluación del Desempeño en la Microempresa, ya que ésta es una parte importante y fundamental en el objeto de estudio de la presente investigación.

### **2.3.1 IMPORTANCIA EN LA MICROEMPRESA**

Como hemos mencionado, en cualquier tipo de empresa (sin tomar en cuenta tamaño o giro) los Recursos Humanos juegan un papel fundamental dentro de la misma, debido a la influencia que ejercen en los resultados de la organización, al estar en contacto directo, utilizar y trabajar con los demás recursos que la conforman y le dan origen.

Particularmente pensamos, que los Recursos Humanos y sus actividades, son una clave decisiva en la existencia, evolución y futuro de la empresa. Por lo anterior consideramos que en este caso específico de la Microempresa, es vital considerar y atender de manera especial los problemas así como expectativas y necesidades del personal, ya que éste siendo plenamente utilizado, traerá beneficios a corto, o a largo plazo, al desenvolvimiento y crecimiento de la empresa.

Así pues, es importante considerar al personal como un cimiento para su desarrollo.

**Por medio de la Evaluación del Desempeño se le facilitará a las Microempresas el conocimiento y desarrollo individual así como colectivo de su personal, lo que contribuirá a un mayor rendimiento organizacional y profesional, en medida que al tener al personal apto, así como capacitado, se logrará la integración al igual que el desarrollo de la Empresa en beneficio de la sociedad y de sí misma.**

El Método de Evaluación del Desempeño que debe implementar la Microempresa, no tiene una metodología específica en cuanto a sus formularios, ya que antes de realizarse, se deben considerar aspectos particulares e importantes de cada organización; por ejemplo, es necesario contemplar los objetivos, expectativas, así como necesidades individuales de ésta. Por lo anterior, cada Microempresa implementará el método que más se adecue a sus necesidades.

**Las prácticas de la Evaluación del Desempeño son un medio, o una herramienta importante para mejorar los resultados del personal en el desarrollo del Desempeño Laboral, así como el funcionamiento de la Microempresa, ya que por medio de los resultados de esta evaluación, se tendrá una clara idea de como interactúan en conjunto todos los elementos de**

**la organización para que ésta obtenga un beneficio: para sí misma, y para la sociedad.**

Sociedad que en la organización empresarial fundamenta su éxito o fracaso, especialmente el segundo, cuando no logra evaluar el Desempeño de aquellos que participan en ella; en este sentido nos hemos preocupado por tocar a lo largo de este capítulo, las características de la Evaluación del Desempeño en cuanto a los Métodos y Técnicas, su vínculo con el Desempeño Laboral; en cuanto al fenómeno a estudiar, asimismo destacamos los usos administrativos de la Evaluación del Desempeño, caracterizando los diferentes Métodos y Técnicas a utilizar en la misma, Métodos como la Escala Gráfica, la Escogencia Forzada, la Investigación de Campo, etc. Destacamos en cada caso según el Método, tanto las ventajas, como las desventajas, así como la posibilidad de aplicación. Establecemos un parametro con la Evaluación del Desempeño en las empresas, destacando la importancia en la Microempresa.

En el siguiente capítulo analizaremos a la Empresa, sus características, y aspectos que consideramos son necesarios e importantes de mencionar para cumplir con uno de los objetivos de estudio importantes a contemplar en la presente investigación.

# CITAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO II

### LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- (17). **MÜNCH Galindo, GARCIA Martínez;**  
**Fundamentos de Administración;**  
1era. reimpresión,  
México, D.F., 1991, página 27.
- (18). Op. Cit, página 101.
- (19). **J.M. ROSENBERG;**  
**Diccionario de Administración y Finanzas;**  
México, D.F., 1992, página 385.
- (20). **FLIPPO;**  
**Principios de Administración de Personal;**  
México, D.F., 1982, página 231.
- (21). **CHIAVENATO Idalberto;**  
**Administración de Recursos Humanos;**  
México, D.F., 1988, página 300.
- (22). Idem, página 305.
- (23). Ibem, página 306.

## **CAPITULO III**

# **LA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA**



Consideramos importante recordar que todas las personas pasamos la mayor parte de nuestro tiempo viviendo y trabajando dentro de una organización, ya que ésta se encarga de desarrollar la producción de bienes y/o servicios, para satisfacer diferentes tipos de necesidades individuales y colectivas: básicas o fisiológicas (comer, vestir, etc), de seguridad, económicas, de desarrollo profesional e intelectual, entre otras.

Al hacer referencia a la organización, nos referimos únicamente a la Empresa, la cual nació para atender, y para tratar de cubrir las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución.

El origen de la Empresa está en la necesidad social de que produzca bienes o servicios, y que la finalidad de esa producción sea la de satisfacer las necesidades de la sociedad (para su subsistencia y progreso), mediante la provisión de esos productos o servicios.

Por lo antes mencionado, consideramos que la Empresa tiene como objeto beneficiar a cuantas personas y sectores de la sociedad pueda, dando lugar a la creación, sostenimiento así como desarrollo de la fuente de trabajo y de producción.

Es importante subrayar que una parte esencial de la Empresa son las personas (Recursos Humanos), de ahí surge nuestro interés en realizar investigaciones acerca de la forma en que los empleados desarrollan su trabajo; ya que del

Desempeño Laboral de éstos, depende en gran medida, la obtención de los objetivos, así como de los resultados que la Empresa desea obtener.

Lo anterior nos lleva a profundizar el medio en que se desenvuelven los empleados dentro de su organismo laboral; es decir: La Empresa.

Una vez contemplado lo anterior, continuaremos con la definición de Empresa.

### **3.1 DEFINICION DE EMPRESA**

Fernando Rodarte Fernández nos indica que: " La Empresa es una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, que es creada para responder a la necesidad natural de la Sociedad " (24).

Rolland Caude nos dice que: " La Empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios " (25).

Petersen y Plowman nos indican que: " La Empresa es una entidad social en donde se realizan actividades en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios para obtener una ganancia o utilidad mutuas " (26).

Como podemos observar en las definiciones anteriores; un punto importante y básico de la existencia de la Empresa es el conjunto humano, que desarrolla actividades colectivas para la producción de bienes y/o servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad, y de esta manera obtener una ganancia, así como un beneficio mutuo.

Por lo mencionado, mostramos una definición que cuenta con nuestro punto de vista: **La Empresa es una entidad social, en donde se realizan actividades humanas, mediante una comunidad de trabajo que se encarga de crear la producción de bienes y/o servicios, para satisfacer las diferentes necesidades que demanda la sociedad, mediante una retribución.**

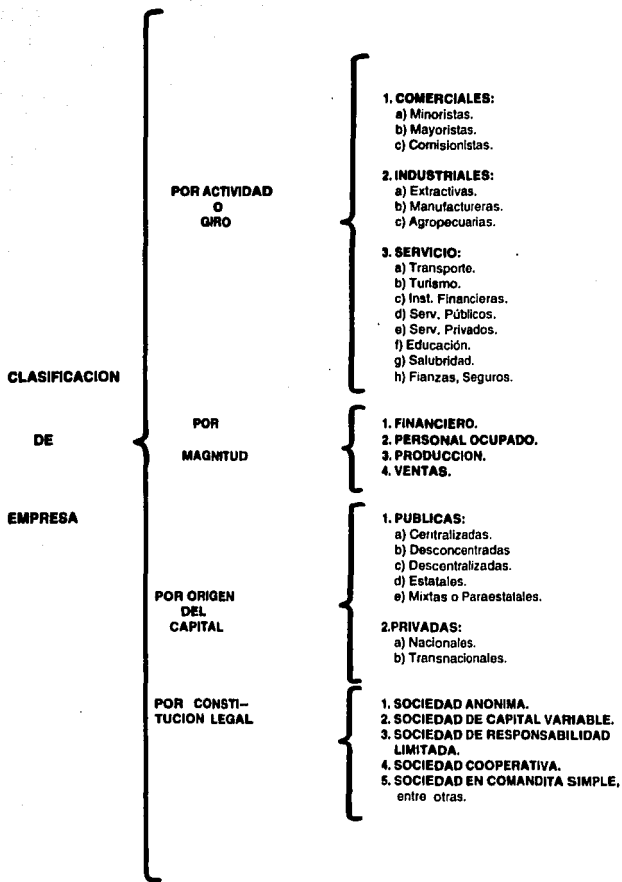
En consecuencia de lo anterior, pensamos que es necesario explicar y entender los diversos elementos, así como características que conforman a la Empresa. Por lo tanto a continuación mencionaremos algunos aspectos que consideramos importantes para que el lector comprenda, uno de los principales aspectos relevantes de la presente investigación: La Microempresa.

### **3.1.1 CLASIFICACION**

En la actualidad, el avance tecnológico así como económico ha originado la creación y existencia de una diversidad de empresas.

Debido a lo anterior, es necesario e imprescindible mencionar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

La información que se presenta sobre la clasificación de Empresa, pertenece a Münch Galindo y a García Martínez (27), ya que ésta, fué seleccionada por ser la más completa, en relación a distintos autores, y que mostramos a continuación en la Figura 3.1., que aparece en la siguiente página.



**Figura 3.1 Clasificación de la Empresa.**

## **CLASIFICACION POR ACTIVIDAD O GIRO**

**1. COMERCIALES.** Son las empresas que actúan de intermediarias entre el productor y consumidor.

Su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

**a) Minoristas o Detallistas.** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

**b) Mayoristas.** Es cuando se efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**c) Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**2. INDUSTRIALES.** La actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las empresas industriales, son susceptibles de clasificarse en:

**a) Extractivas.** Se dedican a la explotación de recursos naturales, entendiéndose por éstos, a todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

**b) Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser:

- Empresas que producen bienes de consumo final; o sea, bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

- Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

**c) Agropecuarias.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**3. SERVICIO.** Son aquellas empresas, que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

**a) Transporte.**

**b) Turismo.**

**c) Instituciones Financieras.**

**d) Servicios Públicos** (comunicaciones, energía, agua).

**e) Servicios Privados** (asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, etc).

**f) Educación.**

**g) Salubridad** (hospitales).

**h) Fianzas, Seguros.**

Una vez que se ha mencionado la clasificación de la Empresa por su actividad o giro, proseguiremos con la clasificación por magnitud.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **CLASIFICACION POR MAGNITUD**

Uno de los criterios para la clasificación de la Empresa, es de acuerdo con el tamaño de la misma, y puede ser micro, pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, más sin embargo, se mencionará el más usual, que pertenece a Münch Galindo y a García Martínez (28).

**1. FINANCIERO.** Es cuando el tamaño de la Empresa se determina en base al monto de su capital.

**2. PERSONAL OCUPADO.** Este criterio establece que una Empresa Micro es aquella en la que laboran menos de 15 personas; cabe mencionar que en el transcurso de la elaboración de este capítulo, haremos referencia genericamente a la Microempresa.

Una Pequeña Empresa es aquella que tiene menos de 250 personas; una Mediana, es aquella que tiene entre 250 y 1 000 personas; y una Grande es aquella que se compone de más de 1 000 personas.

**3. PRODUCCION.** Este criterio clasifica a la Empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.



**4. VENTAS.** Establece el tamaño de la Empresa en relación con el mercado que ésta abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una Empresa es Micro o Pequeña cuando sus ventas son Locales, Mediana cuando sus ventas son Nacionales, y Grande cuando cubre mercados Internacionales.

Aunque los criterios son un medio auxiliar para determinar la magnitud de una Empresa, ninguno es totalmente correcto, ya que las condiciones de la Empresa son cambiantes.

Contemplado lo anterior, a continuación mencionaremos la clasificación por origen del capital.

## **CLASIFICACION POR ORIGEN DEL CAPITAL**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital, las Empresas pueden clasificarse en:

**1. PUBLICAS.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

**a) Centralizadas.** Es cuando los organismos de la Empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de

unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado son un ejemplo de esta clasificación.

**b) Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Un ejemplo de este tipo de Empresas es la Comisión Nacional Bancaria y el Instituto Nacional de Bellas Artes.

**c) Descentralizadas.** Son en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Por ejemplo CONASUPO.

**d) Estatales.** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de Sociedad Privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Un ejemplo de este tipo de Empresas es Ferrocarriles Nacionales.

**e) Mixtas o Paraestatales.** En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la Empresa.

**2. PRIVADAS.** Es cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa. Y pueden ser:

**a) Nacionales y,**

**b) Transnacionales.**

Ya que mencionamos a la Empresa por el origen del capital, a continuación haremos referencia a la constitución legal de ésta.

## **CLASIFICACION POR CONSTITUCION LEGAL**

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la Empresa, ésta puede ser:

**1. SOCIEDAD ANONIMA.** Es la que existe bajo una denominación y se compone de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras **Sociedad Anónima** o de su abreviatura **S.A.**

**2. SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE.** En estas Sociedades, el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. Las Sociedades de Capital Variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de la sociedad que se trate, y por las de Sociedad Anónima relativa al balance y responsabilidad de los administradores. A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras **de Capital Variable** o de su abreviatura **C.V.**

**3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las

partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley. Esta sociedad existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras **Sociedad de Responsabilidad Limitada** o de su abreviatura **S.de R.L.**

**4. SOCIEDAD COOPERATIVA.** Su denominación será libre, siempre que no coincida con otra cooperativa ya registrada, deberá completarse con la indicación de **Sociedad Cooperativa** y con el grado de responsabilidad limitado o ilimitado. Deberá constituirse en escritura pública e inscribirse en el Registro General de Cooperativas. También deberá efectuarse una toma de razón en el Registro Mercantil. Los socios podrán aportar su dinero, bienes muebles e inmuebles y créditos. La responsabilidad en el caso de sociedades cooperativas de responsabilidad ilimitada será personal, limitada y mancomunada, salvo el caso en que los estatutos reflejen la solidaridad.

**5. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguido de las palabras y **Compañía** u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de

todos. A la razón social se le agregarán siempre las palabras **Sociedad en Comandita** o su abreviatura **S. en C.**

Además de las Sociedades mencionadas, existen otras, sin embargo; consideramos que las anteriores, son las más relevantes en México.

Contemplando lo anterior, pro seguiremos con las Areas Funcionales de la Empresa, según Münch Galindo y García Martínez.

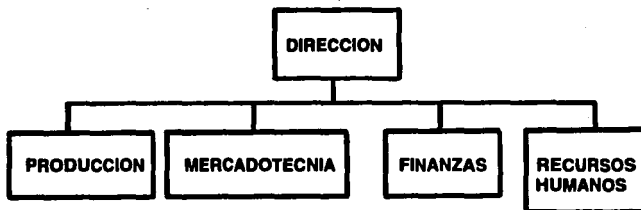
### **3.1.2 AREAS FUNCIONALES**

Las Areas Funcionales, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la Empresa, esto con el fin de cumplir con sus objetivos.

Las Areas Funcionales comprenden actividades y labores entre las cuales podemos encontrar las siguientes:

1. Producción.
2. Mercadotecnia.
3. Finanzas.
4. Recursos Humanos.

A continuación ilustramos en la Figura 3.2, las principales Areas Funcionales de la Empresa según Münch Galindo y García Martínez (29).



**Figura 3.2 Principales Areas Funcionales de la Empresa.**

Cabe mencionar que las anteriores áreas, conforman la estructura ideal de cualquier Empresa, más sin embargo, depende el tamaño, el giro, o las necesidades de ésta, para implementar o no, las áreas funcionales mencionadas; o bien crear nuevas y diversas áreas, para cubrir sus expectativas.

En seguida se mencionan estas áreas con el fin de darle una idea al lector acerca de la estructura de cada área funcional de la Empresa.

Es imprescindible mencionar, que la efectividad de la Administración de una Empresa no depende del éxito de una Area Funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo, al cual

hacemos referencia en el capítulo I, así como a la adecuada realización de las actividades de las principales Areas Funcionales, las cuales se encuentran ilustradas a continuación en la Figura 3.3, y que consideramos las de mayor importancia según Münch Galindo y García Martínez acorde a las áreas de Producción, Mercadotecnia y Finanzas (30); al igual que el área de Recursos Humanos acorde a la importancia del enfoque planteado por Arias Galicia (31). Ver la siguiente página.

**ACTIVIDADES  
DE  
LAS  
AREAS  
FUNCIONALES**

**1. PRODUCCION:**

- a) Ingeniería del Producto.
- b) Ingeniería de la Planta.
- c) Ingeniería Industrial.
- d) Planeación y Control de la Producción.
- e) Abastecimiento.
- f) Fabricación.
- g) Control de Calidad

**2. MERCADOTECNIA:**

- a) Investigación de Mercados.
- b) Planeación y Desarrollo del Producto.
- c) Precio.
- d) Distribución y Logística.
- e) Administración de Ventas.
- f) Comunicación.
- g) Estrategia de Mercadeo.

**3. FINANZAS:**

- a) Financiamiento.
- b) Contraloría.

**4. RECURSOS HUMANOS:**

- a) Empleo.
- b) Administración de Salarios.
- c) Relaciones Internas.
- d) Servicios al Personal.
- e) Planeación de Recursos Humanos.

**Figura 3.3 Principales Actividades de las Areas Funcionales de la Empresa.**



## **1. PRODUCCION**

Es considerado como una de las áreas importantes, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones:

**a) Ingeniería del Producto:**

- Diseño del producto.
- Pruebas de Ingeniería.
- Asistencia a Mercadotecnia.

**b) Ingeniería de la Planta:**

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

**c) Ingeniería Industrial:**

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

**d) Planeación y Control de la Producción:**

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

**e) Abastecimientos:**

- Tráfico.
- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de Inventarios.
- Almacén.

**f) Fabricación:**

- Manufacturas.
- Servicios.

**g) Control de Calidad:**

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registro de Inspecciones.
- Métodos de recuperación.

Una vez que hemos mencionado las principales actividades del área de Producción, proseguiremos con las actividades de la segunda área funcional: Mercadotecnia.

## **2. MERCADOTECNIA**

Es una función trascendental, ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

**a) Investigación de Mercados.**

**b) Planeación y Desarrollo del Producto:**

- Empaque.
- Marca.

**c) Precio.**

**d) Distribución y Logística.**

**e) Administración de Ventas.**

**f) Comunicación:**

- Promoción de ventas.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.

#### **g) Estrategias de Mercadeo.**

Contemplado lo anterior, continuaremos con las principales actividades de la tercera área funcional: Finanzas.

### **3.FINANZAS**

Esta función es de vital importancia, ya que toda la empresa trabaja en base a constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de Finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Esta área comprende las siguientes funciones:

#### **a) Financiamiento:**

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

**b) Contraloría:**

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

Ya que se han mencionado las principales actividades del área de Finanzas, proseguiremos con las actividades de la última área funcional de la empresa: Administración de Recursos Humanos.

#### **4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

**a) Empleo:**

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.

- Integración, Promoción y Transferencia.
- Vencimientos de Contratos de Trabajo.

**b) Administración de Salarios:**

- Asignación de Funciones.
- Determinación de Salarios.
- Calificación de Méritos.
- Compensación Suplementaria.
- Control de Asistencias.

**c) Relaciones Internas:**

- Comunicación.
- Contratación Colectiva.
- Disciplina.
- Motivación de Personal.
- Desarrollo de personal.
- Entrenamiento.

**d) Servicios al Personal:**

- Actividades Recreativas.
- Seguridad.
- Protección y Vigilancia.

### **e) Planeación de Recursos Humanos.**

Es importante hacer notar que las actividades de cada área funcional, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Una vez que hemos visto la definición, la clasificación y las funciones básicas de la Empresa, proseguiremos con los diferentes Recursos que conforman a la misma.

### **3.1.3 RECURSOS**

Para que una Empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de Elementos o Recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento. Y éstos pueden ser según Fernando Rodarte Fernández (32), los siguientes:

**1. Recursos Materiales.** Son aquellos bienes tangibles propiedad de la Empresa:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

#### **e) Planeación de Recursos Humanos.**

Es importante hacer notar que las actividades de cada área funcional, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Una vez que hemos visto la definición, la clasificación y las funciones básicas de la Empresa, proseguiremos con los diferentes Recursos que conforman a la misma.

### **3.1.3 RECURSOS**

Para que una Empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de Elementos o Recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento. Y éstos pueden ser según Fernando Rodarte Fernández (32), los siguientes:

**1. Recursos Materiales.** Son aquellos bienes tangibles propiedad de la Empresa:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.



## **2. Recursos Técnicos.** Son aquellos que sirven como herramientas e

instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.

- Diagramas, manuales, etc.

- Fórmulas, patentes, etc.

## **3. Recursos Humanos.** Son trascendentales para la existencia de

cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen características tales como:

- Posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos de la empresa (recursos materiales, técnicos, financieros).

Según la función que los Recursos Humanos desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- Obreros.
- Oficinistas.
- Supervisores.
- Técnicos.
- Ejecutivos.
- Directores.

Consideramos, que la Empresa debe poner especial interés en los Recursos Humanos, pues éstos son el factor primordial en la marcha de la organización; para obtener los objetivos así como resultados esperados mediante el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

**4. Recursos Financieros.** Son los elementos monetarios propios y/o ajenos con que cuenta la Empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los Recursos Financieros propios se pueden citar: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades.

Los Recursos Financieros ajenos están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores (bonos, cédulas, etc).

En virtud de lo anterior, es necesario enfatizar la correcta utilización y manejo del conjunto de los recursos con que cuenta la Empresa, ya que de ésta, dependerá obtener los resultados deseados por la Empresa.

Proseguiremos con un aspecto importante de la presente investigación: La Microempresa.

## 3.2 LA MICROEMPRESA

En México que es un país en proceso de desarrollo, existe una estructura empresarial que puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de nuestro país. Sin embargo, es importante considerar que en cualquier estructura empresarial existe la Microempresa, y además su existencia es significativa; ya que la importancia de ésta radica en dos hechos fundamentales:

**a) Importancia Económica.** La Microempresa, al surgir años antes, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre; como el tallado de piedra, la artesanía, el trabajo con metales, etc. Así se constituyó no sólo la fuente de abastecimiento de productos para el consumo, sino, que al mismo tiempo se propiciaba el desarrollo de la fuerzas productivas de nuestro país. La Microempresa cuenta con modestos recursos, que hoy en día fomentan y desarrollan a las grandes empresas.

Después de la Revolución Mexicana al ampliarse el mercado interno, aparecieron empresas de amplias magnitudes; pero lo predominante en la estructura empresarial, que crece y se desarrolla permanentemente, es la Micro y la Pequeña Empresa.

**b) Importancia Social.** Radica en el origen de la necesidad social de producir bienes y /o servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad

(para su subsistencia y progreso), mediante la provisión de esos productos y/o servicios.

Una vez que hemos mencionado el surgimiento de la Microempresa, dentro de la estructura empresarial en México, proseguiremos con la definición de la misma.

### **3.2.1 DEFINICION**

Cunningham, Aldag y Swift nos dicen: " **La Microempresa es aquella cuya propiedad y operación son independientes y no dominantes en su campo de acción " (33).**

Es necesario mencionar, que la definición anterior, fué seleccionada por nosotras, ya que contiene características que consideramos, dan una idea clara y genérica de la Microempresa.

Una vez definida la Microempresa, proseguiremos con las características de la misma, para aclarar el sentido de la definición que en esta investigación se ha planteado.

### **3.2.2 CARACTERISTICAS**

En investigaciones industriales, realizadas por el Banco de México S.A. (34), nos señala en general, como características de las Microempresas las siguientes:

- a) Está constituida por menos de 15 personas.
- b) Una o pocas personas propician el financiamiento del negocio.
- c) Sirven a un mercado limitado, dentro de un mercado más amplio, a un número reducido de clientes.
- d) Fabrican productos comunes, con tendencias a una cierta especialización, y usan procesos sencillos de producción.
- e) Disponen de medios financieros limitados.
- f) Sus equipos de producción y sus maquinarias son sencillas.
- g) Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre fácilmente conservables, o bien materiales semiterminados.
- h) Los empresarios cooperan personalmente en la producción, o en la supervisión directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.
- i) Sus sistemas de contabilidad y control son sencillos.
- j) Este tipo de Empresa, opera en cualquier parte de la economía.
- k) El pago de sus impuestos es bajo, en relación a los otros tipos de empresas, entre otras.

Una vez que hemos mencionado algunas de las características de la Microempresa, proseguiremos con las ventajas y desventajas de la misma que consideramos las más relevantes.

### **3.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

**La Microempresa presenta las siguientes Ventajas:**

a) La función básica de estas empresas suele ser un servicio más o menos personal a la clientela; ya que por ejemplo, la reparación de calzado, la elaboración de tortillas, la confección de ropa a la medida y gran número de otras actividades, no podrían ser satisfechas para el consumidor de la misma manera, que si se acudiera a una Empresa de mayor magnitud.

b) El microempresario tiene amplia libertad de acción y puede desarrollar a voluntad sus aptitudes e ideas personales, lo que no siempre es posible con el trabajador que presta sus servicios a una Empresa Pequeña, Mediana o Grande. Este hecho constituye un incentivo importante para este tipo de empresarios. Entendiendo por empresario, a la persona que inicia, organiza, dirige y asume la responsabilidad de una Empresa (sin importar su magnitud o giro).

c) La mayoría de estas Empresas, permiten mayor flexibilidad que los negocios grandes ya que los gastos de la personas que laboran en la misma, se pueden ajustar con facilidad, por que es menos probable que haya sindicalización y habrá menos personas inútiles acumuladas en el personal.

La Microempresa presenta las siguientes Desventajas:

a) Su capacidad financiera y económica no les permite conseguir precios más bajos que los que actualmente pagan por su materia prima, dados los volúmenes relativamente pequeños que de ella consumen.

b) El empresario tiene pocas posibilidades de informarse objetivamente sobre la clase de equipo más adecuado para su producción y que pueda ayudarle al desarrollo de su establecimiento.

c) Aunque el empresario sea técnico en su campo, generalmente carece de la experiencia necesaria para administrar eficazmente un negocio. Entendiendo por Negocio, la organización que combina entradas de materias primas, capital, mano de obra y habilidades administrativas para obtener utilidades.

En este capítulo nos hemos preocupado por mencionar la definición de Empresa, la clasificación, las áreas funcionales y sus recursos; de igual manera contemplamos la definición, las características así como ventajas y desventajas de la Microempresa. Consideramos importante mencionar, que para la realización del presente capítulo, nos surgieron dificultades para la obtención de información en lo que se refiere a la Microempresa, ya que la existente, es antigua e insuficiente.

Por lo tanto, una vez que se han analizado aquellos aspectos que consideramos importantes que conforman la parte teórica de la presente investigación, como son:

- **La Administración.**
- **Los Recursos Humanos.**
- **Las Funciones del Departamento de Recursos Humanos.**
- **El Desarrollo del Desempeño.**
- **El Enfoque Preventivo de la Administración de Recursos Humanos.**
- **El Desempeño Laboral.**
- **La Evaluación del Desempeño.**
- **Los Métodos de Evaluación del Desempeño.**
- **La Empresa y,**
- **La Microempresa.**

**Proseguiremos con la aplicación práctica de la Administración de Recursos Humanos dentro de una Microempresa, para calificar el Desempeño del Trabajador que labora en la misma.**



# CITAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO III

### LA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA

- (24). **RODARTE** Fernández Fernando;  
**La Empresa y sus Relaciones Públicas;**  
4a. reimpresión,  
México, D.F., 1981, página 38.
- (25). **MÜNCH** Galindo, **GARCIA** Martínez;  
**Fundamentos de Administración;**  
1era. reimpresión,  
México, D.F., 1991, página 42.
- (26). Op. Cit, página 42.
- (27). Idem, página 42.
- (28). Idem, página 45.
- (29). Idem, página 50.
- (30). Idem, página 50.
- (31). **ARIAS** Galicia Fernando;  
**Administración de Recursos Humanos;**  
6a. reimpresión,  
México, D.F., 1976, página 160.
- (32). **RODARTE** Fernández Fernando;  
**La Empresa y sus Relaciones Públicas;**  
4a. reimpresión,  
México D.F., 1981, página 43.
- (33). **CUNNINGHAM**, **ALDAG**, **SWIFT;**  
**Introducción a la Administración;**  
México, D.F., 1991, página 37.

- (34). **BANCO DE MEXICO S.A.;**  
**La Industria Mediana y Pequeña de México;**  
**México, D.F., 1961, página 107.**

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO: LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA MICROEMPRESA**

En este capítulo de la presente investigación, pretendemos demostrar que por medio de la implementación de una de las funciones que consideramos relevantes en Administración de Recursos Humanos, en este caso específico, la Evaluación del Desempeño se lograrán optimizar y maximizar las funciones del personal, ya que se obtendrá información referente a las cualidades de éste; la forma en que los empleados están llevando a cabo sus obligaciones así como responsabilidades, para proporcionar una retroalimentación acerca del desarrollo de las actividades del personal docente que labora en la Microempresa objeto de estudio. En este caso práctico es necesario establecer las diferentes directrices que consideramos para el desarrollo de la investigación, directrices que en la Microempresa escolar son integradas; por lo tanto, es necesario contextualizar la situación real de dicha Microempresa; la que presentamos a continuación:

## **4.1 CONTEXTO EN EL MACROESPACIO**

A mediados de la década de los sesentas, se presentó en el ámbito laboral de México un fenómeno que interesó al Gobierno. En las ciudades de mayor tamaño se concentraron grandes grupos de población atraídos por los procesos de industrialización, no obstante, el crecimiento fué insuficiente para absorber a toda a la población demandante de ocupaciones productivas, bien remuneradas y socialmente protegidas. En consecuencia, se generaron en forma creciente,

ocupaciones en unidades económicas de pequeña escala; un típico ejemplo de esto, es la Microempresa.

En aquellos años se pensó que este tipo de empleo así como de empresas serían solamente un fenómeno transitorio y que, en medida que los procesos de industrialización se aceleraran desaparecerían dichos fenómenos. Sin embargo, el empleo en unidades de pequeña escala no sólo conservó su magnitud, sino que se amplió.

Durante 1992 - 1993, el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), realizó investigaciones con el propósito de mejorar el conocimiento del empleo generado en unidades económicas de pequeña escala, obteniéndose información acerca de su origen, estructura, perspectivas, magnitud y evolución.

Es importante señalar que esta Institución genera información referente a los resultados definitivos de los censos económicos de la población, en cuanto a los servicios (hoteles, restaurantes, hospitales, etc); al comercio (compra - venta de productos alimenticios, tabaco, bebidas y de productos no alimenticios, automóviles, etc); a la población (edad, sexo, religión, etc); a la educación (características educativas de la población), entre otras.

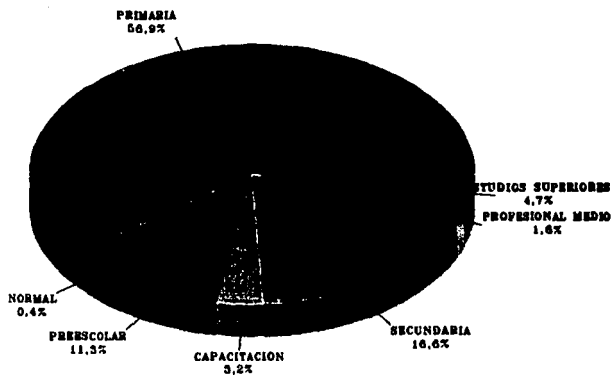
Consideramos necesario enfatizar que la microempresa objeto de estudio en la cual se realizará el caso práctico es de giro escolar, por lo tanto, a continuación mencionaremos algunas características educativas de la población de México.

El nivel educativo de los mexicanos ha mejorado sustancialmente en los últimos años. Así, en 1990 el 87.1% de la población de 6 a 14 años sabía leer y escribir, en particular, el 89% de los niños entre 6 y 12 años estudiaba primaria.

Asimismo, de acuerdo con los datos del XI Censo General de la Población y Vivienda de 1992, el 87.4% de la población de 15 años en adelante es alfabeta.

Al término de 1992, se envió al H. Congreso de la Unión la iniciativa de reformas y adiciones a los artículos en materia educativa que se encuentran en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para precisar el derecho de los mexicanos a la educación y hacerla obligatoria a nivel secundaria.

A continuación mostramos en la Figura 4.1 una gráfica porcentual de los alumnos inscritos al inicio del ciclo escolar 1992 / 1993. Ver la siguiente página.



**Figura 4.1 Estructura porcentual de alumnos inscritos al inicio del ciclo escolar 1992 / 1993.**

Contemplado lo anterior, proseguiremos con la Microempresa objeto de estudio de la presente investigación.

## **4.2 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

En Septiembre de 1988, se funda el **Instituto Celestin Freinet** con la noble y preclara intención de asegurar espacios en el futuro a los niños mexicanos, cuyos padres desearán para ellos un sitio, en los mejores claustros académicos y productivos del país.

Se conjugaban para su surgimiento: conocimiento, tradición, y orgullo, o sea una gran experiencia magisterial y administrativa.

El Instituto toma el nombre del Pedagogo **Celestin Freinet** (1896 - 1966), ya que él en sus ideas básicas nos dice que la educación debe ser laica, no debe caer en dogmatismos y que es necesaria la cooperación del grupo. Las fundadoras del Instituto utilizan el nombre de Celestin Freinet por admirar sus múltiples ideas en base a la práctica de la imprenta escolar, el texto libre y la correspondencia entre los miembros de la escuela o el grupo.

Esta Microempresa, fue creada por dos socias; la Lic. en Educación Preescolar Lilia Patiño Montes y la Maestra Normalista Auristela Segura Montes, las cuales



quedaron según el Acta Constitutiva con un porcentaje de acciones en un 80% y 20% respectivamente.

Para la creación de la misma, fue necesario cumplir con una serie de requerimientos como son:

- Registrarse ante la Secretaría de Educación Pública.
- Presentar los títulos profesionales correspondientes a cada una de las fundadoras.
- Obtener el permiso de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (S.S.A.).
- Dar de alta la Microempresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.).
- Adecuar el lugar físico de la Microempresa, con mobiliario y material educativo necesario e indispensable para poder prestar un servicio a la sociedad.
- Cumplir con el material, instalaciones y el mobiliario requerido por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Conjuntar un grupo de educadoras que cuenten con experiencia y habilidad para prestar sus servicios a la sociedad, mediante una retribución.

Es importante mencionar, que dicha empresa comenzó sus labores contando únicamente con las dos socias, antes mencionadas; y con una población estudiantil de tan sólo 15 alumnos. Hoy día, cuenta con 85 alumnos y con los siguientes Recursos Humanos para el funcionamiento de la misma:

- **Directora General.**
- **Contador Público.**
- **Asesor Jurídico.**
- **Educadoras (Maternal, Kinder I, Kinder II y Preprimaria).**
- **Auxiliar de educadoras.**
- **Maestra de Inglés.**
- **Maestra de Computación.**
- **Chofer encargado del transporte escolar.**
- **Personas de Intendencia.**

Contemplado lo anterior, proseguiremos con la misión de la empresa.

#### **4.2.1 MISION DE LA EMPRESA**

La misión principal del **Instituto Celestín Freinet**, es la pretención de ser una opción de excelencia educativa mediante el desarrollo de niños responsables, preparados y con sensibilidad estética.

Este Instituto da un servicio educativo bilingüe que utiliza los medios electrónicos para promover el desarrollo integral de los niños desde el principio de su educación, mediante la estimulación y participación interaccionada de los padres en el proceso educativo de sus hijos.

Una vez mencionada la misión del Instituto, seguiremos con el Organigrama de dicha empresa.

## **4.2.2 ORGANIGRAMA**

El Instituto **Celestin Freinet**, cuenta con la siguiente estructura organizacional, que se muestra en la siguiente página en la Figura 4.2.

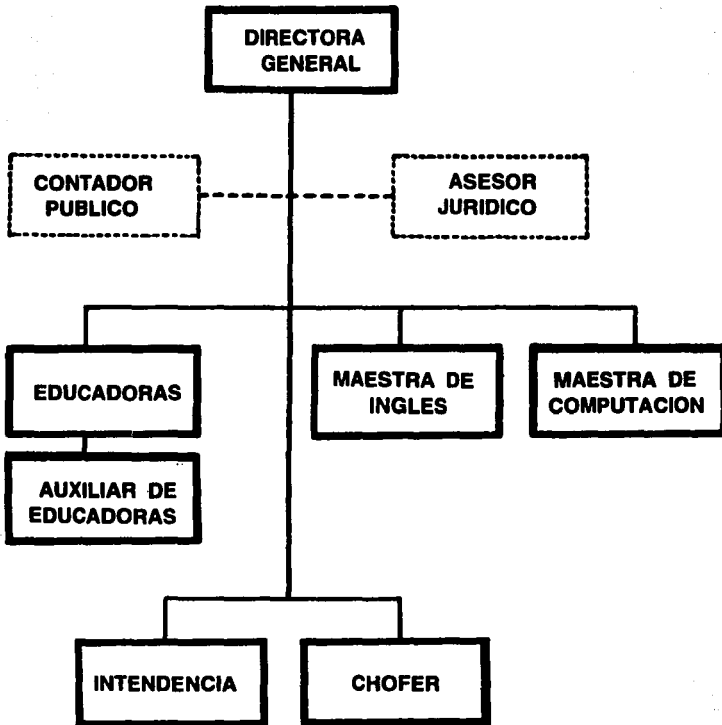


Figura 4.2 Organigrama del Instituto Celestin Freinet.

De acuerdo a la ubicación de puestos que existe dentro del **Instituto Celestin Freinet**, y en referencia a las necesidades, responsabilidades y obligaciones que en particular tienen cada uno de éstos, es necesario mencionar a continuación tanto las características funcionales, como el perfil con que cuentan los mismos.

### **4.2.3 CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES**

Dentro de las características funcionales, mencionaremos genéricamente las actividades que realizan cada una de las partes integrantes de la estructura organizacional del **Instituto Celestin Freinet**.

#### **DIRECTORA**

Es la responsable y la encargada de llevar a cabo funciones técnicas - administrativas de la Microempresa objeto de estudio. Entre las funciones técnicas se encuentra la de supervisar que el Personal Docente lleve a cabo las acciones que proponen y planean en sus programación de actividades tanto en el proyecto anual de trabajo como en el de planeación diaria, así como la realización de la evaluación periódica de las mismas.

El plan anual de trabajo se realiza mediante el diagnóstico de la población que se atiende (educandos). De acuerdo a las necesidades observadas durante el período inicial, se hará el planteamiento de los objetivos generales mediante los cuales se

organizarán las actividades de estimulación que pretenden el logro del desarrollo integral de los educandos.

Las funciones administrativas que debe realizar la directora, consisten en el adecuado manejo de los recursos materiales, financieros y humanos. Es importante que se encargue de verificar que se cuente con el material necesario para que el Personal Docente pueda realizar sus actividades.

Consideramos necesario enfatizar que la Administración existente dentro del plantel es puramente empírica, ya que la directora es la encargada de resolver y hacer frente a cualquier problemática que pueda existir en el Instituto.

### **CONTADOR PUBLICO**

Tiene como función dentro del Instituto elaborar trimestralmente la declaración de impuestos que se presenta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como llevar un control exacto de los ingresos y egresos con que cuenta la empresa.

### **ASESOR JURIDICO**

Se encarga del cobro de las colegiaturas atrasadas, teniendo una comunicación directa con los padres de familia del educando; para así evitar conflictos y fricciones con la directora.

## **EDUCADORAS**

Estas cuentan con diversas funciones, entre las cuales a continuación mencionaremos las más relevantes:

Entre las funciones técnicas que desarrollan se encuentra la elaboración de la documentación de soporte que sirve de elemento organizador, y que en seguida se muestra:

- Proyecto anual de trabajo.
- Elaboración de la ficha individual del preescolar, la cual tiene características y datos personales del educando.
- Cuaderno de observación de los preescolares.
- Cuaderno de planeación diaria.
- Registro de asistencia, entre otras.

Como funciones sociales podemos mencionar las acciones tendientes a la proyección hacia la comunidad:

- Realizar las actividades que encaminan al cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto anual de trabajo y en el de planeación diaria.
- Informar a los padres de familia sobre los aspectos del desarrollo del niño.
- Programas de ecología para el medio ambiente.
- Realizar actividades de convivencia como fiestas y celebraciones.
- Crear actividades que encaminan al cumplimiento de los objetivos.

### **MAESTRA DE INGLES**

Básicamente la principal función de dicha maestra es la de enseñar un nuevo idioma, en este Instituto el que se imparte es el de inglés: además de inculcar en los niños hábitos en general, entre las materias que se imparten en esta área son la gramática, la conversación y la lectura así como la traducción.

### **MAESTRA DE COMPUTACION**

Es la encargada de enseñar a los educandos a que aprendan a utilizar el equipo de computación, diferentes programas idóneos para la edad del educando así como a desempeñar las principales funciones del sistema operativo, esperando que en un futuro aprendan a programar diferentes lenguajes.

### **AUXILIAR DE EDUCADORAS**

Es la encargada de ayudar a las Educadoras con los educandos cuando a éstas se les presenta alguna dificultad, además de interactuar con las actividades diarias de las mismas.

### **CHOFER**

Su función es la de realizar el servicio de transporte escolar para los niños que cuentan con éste.



## **INTENDENCIA**

Estas personas son las que realizan la función de limpieza y aseo dentro del plantel escolar.

Una vez contemplado lo anterior, proseguiremos a mencionar las características normativas de las Educadoras.

### **4.2.4 CARACTERÍSTICAS NORMATIVAS DE LAS EDUCADORAS**

Dentro de las características importantes podemos señalar las siguientes:

- Tener preparación de normal básica.
- Licenciatura en Educación Preescolar.
- Vocación.
- Conocer los aspectos del desarrollo infantil.
- Tomar capacitación periódica por medio del personal que la directora les asigne.
- Apegarse a la normatividad de la institución en que laboran (Respetar el horario, asistir a los días señalados de junta).

Ya que se ha hecho mención a las características normativas de las Educadoras así como las funcionales, consideramos importante mencionar, que las actividades que realiza el personal docente, se constituyen como el punto central del programa o

del plan de trabajo a realizar por éste; por lo que a continuación mostramos el plan de trabajo de la Institución.

#### **4.2.5 PLAN DE TRABAJO**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

Propiciar la formación integral del niño menor de 6 años, con fundamento en sus características afectivo- sociales, físicas y cognitivas, a través de su participación activa en el proceso educativo y la estimulación de su iniciativa, su sentido de responsabilidad social así como su creatividad, a fin de que conozca y transforme su realidad.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Que el niño desarrolle su autonomía dentro de un marco de respeto mutuo, entre él y los adultos así como entre los mismos niños, de tal modo que adquiera su identidad personal, una estabilidad emocional que le permita expresarse con seguridad y confianza en sus ideas; al igual que sus afectos, integrándose a la sociedad y a la cultura como ser que pueda modificar su entorno de manera constructiva al vivenciar cotidianamente valores como: democracia, identidad nacional, respeto, a la naturaleza, sentido crítico y solidaridad.

- Que el niño desarrolle su autonomía en el control de movimientos amplios y finos a través de situaciones que faciliten tanto los grandes desplazamientos como

la ejecución de movimientos precisos y se propicie su salud física así como mental en la participación, disfrutando de todas aquellas acciones encaminadas tanto al bienestar personal como al comunitario, permitiéndole un mayor acercamiento a la realidad.

- Que el niño desarrolle su autonomía en el proceso de construcción de su pensamiento a través de la consolidación de la función simbólica, la estructuración progresiva de las preoperaciones lógico - matemáticas y de las nociones espacio - temporales, para que avance en el desarrollo de su pensamiento lógico que lo lleve de manera crítica y reflexiva a resolver problemas de su realidad y le permita actuar creativa así como constructivamente.

Todos los objetivos planteados en general, implican propiciar en alto grado las interrelaciones del niño con los objetos de conocimiento, animarlo a que se exprese por diferentes medios, así como afentar su creatividad, juego y comunicación permanente, procurando en general que se desenvuelva en un ambiente en el que actúe con libertad y le dé seguridad en sí mismo; lo cual lo llevará a establecer las bases para aprendizajes posteriores.

Ya que se han planteado los objetivos, a continuación mencionaremos parte del plan de trabajo en base al modelo educativo establecido por la institución; en este caso específico se trabaja por unidades las cuales en seguida mostramos:

## **TEMARIO GENERAL DE LAS UNIDADES**

**Núcleo Organizador:** El niño y su entorno.

### **UNIDADES**

#### **UNIDAD: INTEGRACION DEL NIÑO A LA ESCUELA**

**Situaciones:**

1. Organicemos nuestro salón.
2. Organicemos una convivencia.
3. Iniciemos la formación del rincón de dramatización.

#### **UNIDAD: EL VESTIDO**

**Situaciones:**

1. Juguemos a la tienda de ropa.
2. Juguemos en el rincón de dramatizaciones.

#### **UNIDAD: LA ALIMENTACION**

**Situaciones:**

1. Hagamos cultivos.
2. Juguemos a preparar y vender comida.
3. Hagamos recetarios.

### **UNIDAD: LA VIVIENDA**

Situaciones:

1. Juguemos a la casita.
2. Construyamos casas.
3. Cuidemos animales y plantas.

### **UNIDAD: LA SALUD**

Situaciones:

1. Juguemos al doctor.
2. Hagamos deporte y ejercicio.

### **UNIDAD: EL TRABAJO**

Situaciones:

1. Juguemos a trabajar como papá ó mamá.
2. Juguemos al agente de tránsito (u otro servidor público).
3. Juguemos al artesano.

### **UNIDAD: EL COMERCIO**

Situaciones:

1. Juguemos al mercado.
2. Juguemos a la panadería (o cualquier otro comercio que exista en la comunidad).

## **UNIDAD: LOS MEDIOS DE TRANSPORTE**

Situaciones:

1. Vámonos de viaje.
2. Descubramos los diferentes medios de transporte.

## **UNIDAD: LOS MEDIOS DE COMUNICACION**

Situaciones:

1. Juguemos a la imprenta.
2. Juguemos al correo.
3. Hagamos un programa de radio.

## **UNIDAD: FESTIVIDADES NACIONALES Y TRADICIONALES**

Situaciones:

1. Organicemos una fiesta de cumpleaños.
2. Organicemos las fiestas navideñas (o cualquier otra celebración tradicional o cívica).

Es importante mencionar que las unidades anteriores son únicamente un ejemplo, ya que existe una amplia variedad de unidades así como situaciones que se pueden llevar a cabo dentro de las actividades diarias de conocimiento así como de aprendizaje a contemplar dentro del grado del grupo, y del ciclo escolar.

Las unidades que se ejemplifican y proponen en el programa, tienen como función principal dar un contexto al desarrollo de las operaciones del pensamiento del niño a través de las actividades.

La curiosidad e interés del niño como generadores de su actividad, se despiertan en la medida en que haya algo verdaderamente interesante para él. De este modo, las relaciones que puede establecer entre los objetos, las personas, los acontecimientos, etc, surgen al tener frente a sí esos elementos en los cuales centrar su pensamiento.

Como hemos mostrado, se han organizado los contenidos del programa en unidades; cada una de ellas, a su vez, se desglosa en diferentes situaciones. Todos los contenidos de las unidades corresponden al núcleo organizador **El niño y su entorno**. Por lo que cada unidad se estructurará alrededor de un aspecto de la realidad del niño, que aparece como título de las unidades.

Las situaciones, a su vez, son expresiones dinámicas de estos contenidos. Cada una de ellas globaliza una serie de actividades relacionadas con el tema que se trate y orientadas según los ejes de desarrollo, lo cual facilitará la utilización de materiales que despiertan la curiosidad del niño, lo enfrentan a problemas que resolver, a explicaciones que dar y a desarrollar una creatividad permanente.

Los contenidos generales que se han elegido (título de las unidades) responden a la necesidad de dar un ordenamiento formal para que la Educadora lo maneje, ya que el niño no puede entender abstracciones tales como **El Comercio, La Vivienda**, etc. Sin embargo, las situaciones tocan aspectos cercanos al niño, y son una forma de dinamizar los contenidos para facilitarle una actividad con sentido.

Los criterios que fueron tomados en cuenta para elegir estos contenidos son los siguientes:

- Que sean interesantes y significativos para los niños.
- Que partan de su realidad inmediata y lo conecten con experiencias concretas.
- Que le den la posibilidad de incorporar progresivamente conocimientos socio-culturales así como naturales y entrar en contacto con otras realidades a partir del conocimiento de la suya.
- Que permitan derivar **Situaciones**, que puedan ser dinamizadas a través de las actividades, facilitando la actuación de los niños y evitando la pasividad.

El núcleo organizador de los contenidos es **El niño y su entorno**, considerando como tal todos aquellos aspectos del mundo socio - cultural así como natural que rodean al niño y aquellos otros, de una realidad más lejana, a los que poco a poco va accediendo.

Al decir **El niño y su entorno**, debe considerarse que cada tema elegido puede por sí mismo, y por la generalidad con que se expresa, ser tratado con la



especificidad que presenta el contexto geográfico, socio-económico y cultural en que se encuentra el niño.

Por lo anterior consideramos importante enfatizar, que las actividades constituyen el punto central del programa o del plan de trabajo a realizar por las Educadoras.

A continuación proseguiremos con el reporte sobre el desempeño del personal docente, mediante la aplicación práctica de los instrumentos utilizados para evaluar al personal del **Instituto Celestin Freinet**.

### **4.3 REPORTE SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE**

Este tiene por objeto medir la calidad con la que el trabajador esta realizando su trabajo.

Iniciamos con un cuestionario de auto-evaluación el cual nos sirvió para darnos un panorama general referente a las características específicas del puesto, que cada trabajador realiza dentro del Instituto.

Consideramos importante mencionar, que el alentar a los trabajadores a realizar una auto-evaluación crítica y constructiva, nos puede proporcionar información esencial respecto a los progresos realizados por el elemento humano referente a

sus cualidades, aptitudes, conocimientos, etc., no sólo para premiarles, sino para asignarles encomiendas adecuadas a sus características individuales y de esta forma aprovechar eficientemente a los Recursos Humanos en beneficio de la empresa.

La auto-evaluación también nos sirve para saber que personas necesitan capacitación, para lograr mediante ésta, el desarrollo potencial de sus cualidades que contribuyan a facilitar y mejorar la labor que desempeñan.

Asimismo, la auto-evaluación le permite a la empresa, conocer mejor a sus empleados para que exista una retroalimentación en beneficio mutuo.

Una vez mencionado lo anterior, en seguida mostramos en la Figura 4.3 El Cuestionario de Auto - Evaluación del desempeño que se aplicó al personal docente del Instituto Celestín Freinet. Ver la siguiente página.

# UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

## LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PREVENTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA MICROEMPRESA

### CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y CONTESTE CON TINTA Y LETRA DE MOLDE, MARQUE CON UNA (X) LAS RESPUESTAS QUE USTED CONSIDERE CORRECTAS.

FECHA DE APLICACION: \_\_\_\_\_

1. NOMBRE: \_\_\_\_\_

2. EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

3. NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

5. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

6. SEGUN USTED, CUAL ES EL OBJETIVO DEL PUESTO QUE OCUPA ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. CON QUE PUESTOS SE COORDINA USTED PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO ? \_\_\_\_\_

8. EN SU OPINION CUALES SON LOS REQUISITOS ACADEMICOS QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE ESTE PUESTO ? \_\_\_\_\_

9. DESCRIBA BREVEMENTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

OBLIGACIONES	RESPONSABILIDADES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

10. ANOTE BREVEMENTE LAS TRES ACTIVIDADES ESPECIFICAS MAS IMPORTANTES EN CADA CASO:

A. ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B. ACTIVIDADES EVENTUALES:**

---

---

---

**11. QUE CONOCIMIENTOS GENERALES IMPORTANTES CONSIDERAN NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES ? \_\_\_\_\_**

---

---

**12. CONSIDERA USTED QUE SU DESEMPEÑO ES SATISFACTORIO? Y PORQUE ? \_\_\_\_\_**

---

---

**13. MENCIONE CUALES SON LAS DECISIONES MAS IMPORTANTES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ? \_\_\_\_\_**

---

---

**14. MENCIONE TRES TIPOS COMUNES DE PROBLEMAS A LOS QUE NORMALMENTE SE ENFRENTA ? \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

---

15. EN LA TOMA DE DECISIONES O SOLUCION DE PROBLEMAS SE CONSIDERA QUE NORMALMENTE:

A. PUEDE CONSULTAR \_\_\_\_\_

B. DEBE CONSULTAR \_\_\_\_\_

C. SOLO EN CASOS DIFICILES \_\_\_\_\_

D. DEBE DECIDIR POR SI MISMO \_\_\_\_\_

16. CON QUE FRECUENCIA SE LE SUPERVISA EN SUS ACTIVIDADES ?

---

---

---

17. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES:

A. MUY MONOTONO \_\_\_\_\_ D. NORMAL \_\_\_\_\_

B. RUTINARIO \_\_\_\_\_ E. VARIADO \_\_\_\_\_

C. INTERESANTE \_\_\_\_\_ F. DESAFIANTE \_\_\_\_\_

PORQUE ? \_\_\_\_\_

---

---

---

18. MENCIONE TRES PRINCIPALES OBSTACULOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO ULTIMAMENTE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES:

---

---

---

---

19. MENCIONE TRES LOGROS PRINCIPALES QUE HA OBTENIDO DURANTE EL  
TIEMPO QUE HA DESEMPEÑADO SU TRABAJO: \_\_\_\_\_

---

---

OBSERVACIONES ADICIONALES: \_\_\_\_\_

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Figura 4.3 CUESTIONARIO DE AUTO - EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Una vez contemplado lo anterior, a continuación mostramos en la Figura 4.4 La Cédula de Cuantificación, la cual fue el resultado de la aplicación del cuestionario de auto - evaluación del personal docente del Instituto; misma que aparece en la siguiente página.





Como se había mencionado, seleccionamos para calificar al personal el Método de Escala Gráfica, ya que por medio de éste, se pretende valorar al individuo según factores como:

**1. Calidad de Trabajo.** Es la ausencia de errores así como la habilidad en la ejecución de su trabajo.

**2. Cantidad de Trabajo.** Esto es que se cumplan los objetivos planteados dentro del plan de trabajo que se elabora periódicamente.

**3. Conocimiento del Trabajo.** Se refiere a tener los mínimos elementos requeridos para la elaboración del trabajo y/o unidades.

**4. Iniciativa.** Básicamente se refiere a la inteligencia y habilidad para actuar sobre sus responsabilidades, esto es, pensar, planear y llevar a cabo sus actividades sin esperar instrucciones.

**5. Puntualidad.** Cumplir con sus horarios de trabajo.

**6. Cooperación.** Se refiere a la facultad de trabajar en forma armoniosa con las personas con las cuales se interaccionan para el logro de las obligaciones comunes.

**7. Relaciones con Terceros.** Este factor principalmente habla acerca del trato con los padres de familia de cada uno de los educandos, la relación con las demás maestras, así como con la directora, etc.

**8. Capacidad de Adaptación.** Es la forma en que en este caso específico las Educadoras o las maestras van a integrarse dentro del Instituto así como con los educandos.

**9. Liderazgo.** Es la facultad de dirigir, controlar e influir en otras personas así como en la conservación de la disciplina.

**10. Sentido de Responsabilidad.** Es cuando se está obligado a responder por sus funciones, por su trabajo, por sus actividades, por el bienestar de los educandos, etc.

**11. Desempeño con Subalternos.** Se refiere a interaccionar armoniosamente así como cooperativamente con los demás elementos del Instituto.

**12. Capacidad de Organización.** Se refiere a organizar, agrupar y coordinar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos que fueron previamente asignados dentro del plan de trabajo.

**13. Capacidad de Supervisión.** Este factor nos indica que tan hábil es la Educadora en manejar y vigilar a sus educandos.

**14. Perseverancia.** Es la conservación del propósito a pesar de los obstáculos que se encuentran en el camino.

Una vez elegidas las cualidades a calificar para evaluar el Desempeño del personal docente en el **Instituto Freinet**, hemos establecido un rango que califica dichos aspectos de la siguiente manera:

- 1 = INSATISFACTORIO
- 2 = REGULAR
- 3 = BUENO
- 4 = MUY BUENO
- 5 = EXCELENTE

A continuación mostramos en la Figura 4.5 el Cuadro de Evaluación de Desempeño Funcional el cual se aplicó al personal docente del **Instituto Celestin Freinet**.

Consideramos importante mencionar, que este cuadro de evaluación fue calificado por la directora de dicho Instituto, ya que ella es la supervisora y la encargada directa de revisar las actividades de su personal. Ver la siguiente página.

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PREVENTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN LA OPTIMIZACION Y MAXIMIZACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA MICROEMPRESA**

CUADRO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO FUNCIONAL				PONDERACION DE LOS FACTORES DE EVALUACION														
				CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	INICIATIVA	PUNTUALIDAD	COOPERACION	RELACIONES CON TERCEROS	CAPACIDAD DE ADAPTACION	LIDERAZGO	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	DESEMPEÑO CON SUBALTERNOS	CAPACIDAD DE ORGANIZACION	CAPACIDAD DE SUPERVISION	PERSEVERANCIA	
E M P L E A D O				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PUNTOS
NOMBRE	FECHA	PUESTO	SALARIO ACTUAL															

**Figura 4.5 Cuadro de Evaluación de Desempeño Funcional**

El cuadro de evaluación del desempeño funcional que fue aplicado al personal docente del Instituto Celestin Freinet, que aparece en la página anterior, fué calificado en base a los rangos que a continuación se muestran en la Figura 4.6.

### **Rangos de Puntuación Individual**

Puntuación máxima por persona = 70 puntos

Donde:

Del 1 al 14 = Insatisfactorio  
Del 15 al 28 = Regular  
Del 29 al 42 = Bueno  
Del 43 al 56 = Muy Bueno  
Del 57 al 70 = Excelente

### **Rangos de Puntuación General**

Puntuación máxima por el número de personas evaluadas = 448 / 490

Donde:

Del 1 al 98 = Insatisfactorio  
Del 99 al 196 = Regular  
Del 197 al 294 = Bueno  
Del 295 al 392 = Muy Bueno  
Del 393 al 490 = Excelente

**Figura 4.6 Rangos de Puntuación del Cuadro de Evaluación del Desempeño Funcional**

En virtud de lo anterior, proseguiremos con la calificación cualitativa con respecto a los instrumentos utilizados para la medición del desempeño del personal docente del Instituto Celestin Freinet.

#### **4.4 CALIFICACION CUALITATIVA**

En relación a los datos obtenidos en el Cuadro de Desempeño Funcional podemos considerar que en términos generales el porcentaje abarca como indicador mínimo 61 y como máximo 70, lo cual plantea una puntuación total de 448 puntos sobre 490 (448/490). Obteniéndose con esto una clasificación de excelente establecida acorde al rango de puntuación total.

En cuanto a una evaluación individual encontramos como escalas significativas: Iniciativa, Capacidad de Organización, Capacidad de Supervisión y Perseverancia. En éstas el porcentaje oscila entre Bueno y Muy Bueno según las categorías establecidas, pero recordando el enfoque de la investigación en donde planteamos la prevención y no la corrección para obtener máximos productos en el resultado, es necesario profundizar estos indicadores, los cuales ya fueron mencionados.

Lo enunciado contrasta con los resultados obtenidos en el instrumento aplicado al personal docente, ya que en éste encontramos en términos drásticos:

- a) Faltas de ortografía en las respuestas.

b) Duplicidad de información acorde a la jerarquía en el personal docente (contaminación).

c) Temor en la aplicación del instrumento que fue reflejado en las respuestas obtenidas.

d) Tendencias limítrofes irregulares en el tipo de respuesta obtenido, ver por ejemplo; en la pregunta 7 la interrelación del puesto, en donde un 62.50% se inclina hacia la directora, y un 37.50% hacia las compañeras de trabajo. Así en el reactivo 8 encontramos una tendencia a estudios superiores (75%), pero la ejecución de acuerdo al inciso a se aleja de esta tendencia.

e) En cuanto a la ejecución de la tarea encontramos que el indicador 9 presenta en forma predominante el enseñar con un 37.50% y una dispersión en las respuestas que corresponde a este indicador **Obligaciones y Responsabilidades**.

f) En cuanto a las **Actividades Específicas Importantes** indicador 10, se presenta una dispersión similar a la enunciada en el punto anterior, predominando la categoría del enseñar con un 30% lo cual es interesante si tomamos en cuenta que:

g) en el indicador del **Desempeño Satisfactorio** se obtiene un SI que nos da un 100%.

h) El cual no se refleja en la toma de decisiones en donde encontramos una dispersión cuantificable a un 14.28%.

i) Esto último se correlaciona con el indicador número 15 en donde el 55.55% toman como actividad el consultar y sólo un 33.33% el decidir.



j) El último indicador nos permite observar en cuanto al trabajo que se realiza un porcentaje equilibrado a un 30.76% lo cual nos indica cierta contaminación en la definición de la auto-evaluación. Consideramos que esto se refleja en el siguiente indicador en donde se observa como principal obstáculo el problema de los padres de familia el cual tiene un 55.55%.

k) Esto último parece tener relación con una dispersión en logros que se observan en los niños, en donde existe una diferencia de 12.25% en relación a los logros obtenidos; la puntuación es dispersa.

Estos elementos nos permiten acentuar el enfoque preventivo en el nivel funcional de cada uno de los integrantes del personal docente acorde a la combinación del cuestionario aplicado y de los factores de ponderación de la Evaluación del Desempeño Funcional.

Consideramos importante mencionar que la directora de dicha Institución tiene un absoluto control de las actividades que desarrolla el personal docente, dentro de la misma, ya que éste es constantemente supervisado para evitar posibles errores en cuanto al trato, el cuidado, la enseñanza así como la manera adecuada de desarrollar todas y cada una de las actividades en beneficio de los educandos, del personal docente; al igual que de la propia institución.

Otro aspecto que consideramos importante, es en relación con la selección y la contratación del personal; ya que cuando se requieren elementos humanos para que

presten un servicio a la institución, así como a la comunidad, es necesario cumplir con ciertos requisitos que a continuación mencionamos:

- Contar con el título que acredite estudios profesionales relativos a la educación.
- Tener vocación para ejercer su profesión.
- Disponibilidad de horario y,
- estar en acuerdo con las políticas de la Institución.

La directora observa al nuevo elemento humano, y decide si éste cumple con las expectativas y necesidades del puesto vacante así como con las del instituto.

Para finalizar este punto, consideramos importante mencionar diversas características de la situación actual de la Microempresa objeto de estudio; las cuales retomaremos a continuación:

- Como se mencionó en la página 117, la Administración es totalmente Empírica ya que ésta es manejada únicamente por la directora debido a que ella es la encargada así como la responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones técnicas - administrativas del **Instituto Celestin Freinet**.
- La directora del Instituto tiene carácter firme, el cual particularmente consideramos que impide al personal su auto - desarrollo, es decir, limita las habilidades, las ideas, la creatividad, así como la iniciativa del personal docente.

- Otra situación que cabe mencionar, es que el personal del Instituto manifiesta mediante el cuestionario de auto - evaluación el agrado de trabajar así como de convivir con la directora, aunque los resultados del anteriormente mencionado nos muestra cierto temor en las respuestas del mismo.

Consideramos necesario recordar que, las prácticas de la Evaluación del Desempeño no son nuevas, ya que en las organizaciones siempre ha surgido la necesidad de saber realmente como se desenvuelve el personal en el desarrollo potencial de sus actividades.

La Evaluación del Desempeño actualmente, se constituye como un instrumento para mejorar al elemento humano de una organización; pero para ésto, es necesario escoger entre los métodos existentes con los cuales es posible medir el rendimiento de cada persona que labora en una empresa.

Nosotras elegimos el Método de Escala Gráfica para medir el desempeño del personal docente del **Instituto Celestin Freinet**, ya que éste nos permite obtener datos e información del personal que labora en la empresa. También, podremos registrar la información restante, la cual procesada y canalizada nos ayudará para la adecuada toma de decisiones, así como medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño del personal dentro de la empresa.

Consideramos que el **éxito** de cualquier Método de la Evaluación del Desempeño consiste en mostrar en forma objetiva el real rendimiento de la persona en el desarrollo de sus actividades.

Una vez contemplado lo anterior, proseguiremos con la propuesta de la investigación sobre el desempeño funcional del **Instituto Celestin Freinet**.

## **4.5 PROPUESTA DE LA INVESTIGACION SOBRE EL DESEMPEÑO FUNCIONAL**

Tomando en cuenta las características enunciadas, es necesario destacar que la Administración de Recursos Humanos aplica la planeación, para el caso en cuestión.

Este tiene por fundamento:

- a) La actuación de la directora en cuanto al trato que se establece en relación al personal docente.
- b) Actitudes del personal docente hacia la dirección, aceptación superficial e inmovilidad en la toma de decisiones, liderazgo, capacidad de organización y capacidad de supervisión.
- c) La actitud de las Educadoras y de las maestras hacia los niños así como su trabajo se encuentra estático para resolver los problemas en relación con los padres de familia así como con los educandos.
- d) Sensibilización de la directora al manejo de las relaciones humanas con el personal docente.

e) Consideramos importante e indispensable implementar Métodos Administrativos para mejorar su desempeño y aplicación laboral, como por ejemplo, llevar a cabo una adecuado Proceso Administrativo para la obtención de los resultados deseados.

f) Preocupación por realizar periódicamente evaluaciones del Desempeño Laboral para conocer y verificar que las actividades que se desarrollaron, así como las que se desarrollan actualmente sean satisfactorias en medida de la obtención de los objetivos que la empresa objeto de estudio desea alcanzar. Lo anterior para indicarnos si se sigue la dirección correcta, o bien, para dar pauta a la toma de medidas correctivas en caso de requerirse; además de que esto conlleva a una retroalimentación entre el Instituto y su personal.

g) Consideramos básica la elaboración e implementación de manuales de organización en donde se debe hacer hincapié a las guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los cometidos planteados por el Instituto. Es importante tomar en cuenta que las guías de acción trazadas, sean flexibles para no caer en reglas que no dejan de orientar las acciones hacia un camino correctivo en caso necesario.

h) Recomendamos implementar Métodos de Evaluación del Desempeño, ya que éstos son una herramienta que nos proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal lleva a cabo sus actividades. En la actualidad existe una amplia variedad de Métodos de Evaluación del Desempeño, a los cuales hicimos referencia en el capítulo 2.

Entre los diversos Métodos, consideramos que cada método atiende a determinados objetivos ya que la empresa que los vaya a implementar, debe considerar sus requerimientos así como expectativas para crear su propio sistema y de esta forma medir el desempeño al igual que la conducta de sus empleados.

i) Necesitamos enfatizar la importancia de la capacitación sobre la organización enfocada principalmente a las líneas de autoridad y comunicación .

Esta se obtendrá a través de cursos de capacitación externa, por ejemplo, mediante escuelas especializadas que imparten cursos de Diplomados de Recursos Humanos, de Liderazgo, entre otros, por referimos a una Administración Empírica.

Consideramos importante mencionar que la capacitación externa será adquirida exclusivamente por la directora de la institución, por así convenir a la misma; ya que los costos de los cursos de capacitación son elevados y sería incosteable para el Instituto Celestin Freinet pagar éstos a todo el personal que labora dentro de la misma.

Posteriormente los conocimientos adquiridos por la directora de la microempresa, serán difundidos a su personal a cargo, para que en consecuencia sean aplicados con la finalidad de traer beneficio al instituto.

**j) Y por último es importante crear y mantener una línea de comunicación entre el personal, la directora, los educandos y los padres de familia para beneficiar las relaciones humanas en el Instituto Celestin Freinet.**

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**



## **CONCLUSIONES**

A través de la presente investigación, nos pudimos concientizar sobre la importancia que tienen en cualquier Empresa (sin importar giro o magnitud) los Recursos Humanos, ya que con su trabajo y esfuerzo se logran alcanzar los objetivos y los resultados deseados, mediante la adecuada utilización e interacción de los recursos existentes en la misma.

En el capítulo I, se hizo referencia a las definiciones de Administración y de Recursos Humanos así como de los elementos de los mismos. Mostramos en forma genérica las funciones del departamento de Recursos Humanos, para de esta manera comprender la trascendencia que tiene el desarrollo del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos y el enfoque preventivo de la Administración de Recursos Humanos.

En el capítulo II, se mencionó que tan importantes son las actividades que desarrolla el personal de una Empresa. Por lo anterior, fue fundamental realizar investigaciones acerca de la forma en que los empleados desarrollan su trabajo, y en consecuencia, los resultados que se obtienen del mismo; ésto con el fin de beneficiar las acciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Lo antes mencionado, se logró a través de la implementación de Métodos para evaluar el desempeño del personal que labora en la Empresa con el objeto de medir el rendimiento del personal dentro del desenvolvimiento de sus actividades.

En el capítulo III, consideramos necesario enfatizar la importancia de la Empresa, ya que el origen de ésta radica en la necesidad social de producir bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad (para su subsistencia y progreso), mediante la producción de productos o servicios.

Fue esencial subrayar que una parte primordial de las Empresas son las personas (Recursos Humanos), de ahí surgió nuestro interés en realizar investigaciones acerca del medio en que se desenvuelven los empleados dentro de su organismo laboral.

Dentro de éste capítulo también hicimos referencia a la Microempresa, ya que ésta fue una de las bases fundamentales en la realización de la presente investigación.

Lo anterior nos sirvió de base para la integración del caso práctico (capítulo IV), el cual contiene la información referente a las características generales y funcionales de la Microempresa objeto de estudio, así como la información necesaria sobre la práctica de la Evaluación del Desempeño, la cual es una herramienta de la Administración de Recursos Humanos para optimizar y maximizar las funciones del personal en la misma.

Un ejemplo claro de lo antes mencionado, lo observamos dentro del Instituto Celestin Freinet, que aunque éste se encuentra en vías de crecimiento, no ha realizado anteriormente evaluaciones del personal docente, a fin de conocer el

potencial real con que cuentan las personas que laboran dentro de este Instituto, para determinar si existe una adecuada Administración de Recursos Humanos para optimizar y maximizar las funciones del personal de la Microempresa. Efectuamos la Evaluación del Desempeño mediante un cuestionario de auto - evaluación y a través de la implementación del Método de Escala Gráfica al personal docente del Instituto Celestin Freinet. En consecuencia obtuvimos información real referente al desarrollo del personal docente que labora en esta Institución.

Un aspecto importante que no puede pasar inadvertido, es lo que descubrimos con la comparación de las herramientas implementadas. Por medio del Cuadro de Evaluación del Desempeño (que fue calificado por la directora del Instituto), encontramos que en términos generales el personal docente realiza sus actividades satisfactoriamente, y según los rangos que se colocaron, este personal se desenvuelve **EXCELENTE**.

En contraste con lo anterior se encontró en los resultados de la Cédula de Cuantificación del personal docente lo siguiente: faltas de ortografía en las respuestas, duplicidad de información acorde a la jerarquía del personal docente, temor en las respuestas en la aplicación del cuestionario, entre otras.

Las herramientas implementadas nos reflejaron la importancia del enfoque preventivo de la Administración de Recursos Humanos para el adecuado funcionamiento del elemento humano en cualquier organización.

Lo anterior comprueba la hipótesis central de la presente investigación, la cual nos dice:

Si la Administración de Recursos Humanos presenta Métodos que le permitan establecer un plan de trabajo, por lo tanto, el personal docente podrá optimizar y maximizar sus funciones, luego entonces; a mayor aplicación de los Métodos de la Administración de Recursos Humanos mayor posibilidad de establecer un plan de trabajo así como de optimizar y maximizar las funciones del personal docente.

Siendo la hipótesis nula la negación de lo anteriormente establecido.

Dentro de la presente investigación establecimos un análisis que nos permitió comprender el funcionamiento de una Microempresa acorde a la Administración de Recursos Humanos.

Asimismo, propusimos un plan de trabajo acorde a una perspectiva preventiva y correctiva sobre el desempeño del personal docente en una Microempresa con la finalidad de optimizar y maximizar las funciones de éste.

Por último, necesitamos mencionar las limitantes que surgieron durante el desarrollo de la presente investigación, tales como la posibilidad de manejar hasta cierto punto la información confidencial de la Microempresa objeto de estudio. Por otro lado, la información sobre la Microempresa fue insuficiente y anacrónica en relación al momento en que se inicia la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

## **A LOS ESTUDIANTES.**

Consideramos importante que mediante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios, podrán obtener las bases necesarias para en un futuro desarrollarse potencialmente en el ámbito profesional.

## **A LA EMPRESA.**

Recomendamos implementar Métodos administrativos para mejorar el desempeño de su personal, realizar periódicamente evaluaciones del desempeño laboral para conocer y verificar que las actividades que se desarrollaron así como las que se desarrollan actualmente, sean satisfactorias en medida de la obtención de los objetivos que ésta desea obtener. Lo anterior con el fin de indicar si se sigue la dirección correcta, o bien, para dar pauta a la toma de medidas correctivas en caso de requerirse.

Consideramos importante sensibilizar la comunicación existente dentro de la Empresa para mejorar las relaciones humanas dentro de la organización.

## **A LA ADMINISTRACION.**

Ya que por medio del Proceso Administrativo, se pueden perfeccionar los Métodos existentes de la Evaluación del Desempeño para su aplicación y mejoramiento en beneficio de la organización y de los Recursos Humanos.



# **APENDICE I**

# **MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

## **TITULO DE LA INVESTIGACION.**

" La Administración de Recursos Humanos como factor preventivo sobre el desempeño del trabajador en la optimización y maximización de las funciones del personal docente en una Microempresa ".

## **IMPORTANCIA SOCIAL.**

Esta investigación surge de la necesidad que tiene la Administración de Recursos Humanos en el nivel funcional del personal docente en tal medida busca establecer las condiciones que le permiten al personal docente optimizar y maximizar su rendimiento ante la empresa, por tanto, promover su posición en la misma, así como permitirle a la empresa establecer condiciones que le lleven a un proceso de interacción con el personal docente que defina un mutuo beneficio económico y social.

## **IMPORTANCIA TEORICA.**

Dentro de la Administración de Recursos Humanos y su aplicación, nos hemos dado cuenta que en diferentes Microempresas, tanto el personal docente como los directivos resuelven las necesidades de la empresa de acuerdo a la intuición, experiencias o circunstancias que durante el día se presentan; esto es, resuelven las necesidades de la misma sin aplicar lineamientos formalmente de la Administración de Recursos Humanos. En tal medida consideramos que es necesario establecer un estudio directriz que le permita al administrador de Recursos Humanos resolver,

definir y establecer la optimización y maximización del funcionamiento del personal docente en la Microempresa.

## **HIPOTESIS.**

1. Si la Administración de Recursos Humanos presenta métodos que le permitan establecer un plan de trabajo, por lo tanto, el personal docente podrá optimizar y maximizar sus funciones, luego entonces; a mayor aplicación de los métodos de la Administración de Recursos Humanos, mayor posibilidad de establecer un plan de trabajo así como de optimizar y maximizar las funciones del personal docente.

2. Si el empresario de la Microempresa organiza las funciones de su personal docente acorde a los lineamientos de la Administración de Recursos Humanos por lo tanto, establecerá un enfoque preventivo y correctivo sobre las mismas, luego entonces; a mayor aplicación de los lineamientos de la Administración de Recursos Humanos por parte de los empresarios de la Microempresa, mayor organización de las funciones de su personal docente acorde a un enfoque preventivo y correctivo de las mismas.

3. Si el administrador en el departamento de Recursos Humanos establece un plan de trabajo preventivo y correctivo sobre el desempeño del trabajador, por lo tanto, se podrá optimizar y maximizar sus funciones en la Microempresa, así como el funcionamiento de la misma, luego entonces; a mayor aplicación de un plan de trabajo preventivo y correctivo por parte de la Administración de Recursos Humanos mayor posibilidad de optimizar y maximizar las funciones del personal docente como de la Microempresa.

## **HIPOTESIS CENTRAL.**

Si la Administración de Recursos Humanos presenta métodos que le permitan establecer un plan de trabajo, por lo tanto, el personal docente podrá optimizar y maximizar sus funciones, luego entonces; a mayor aplicación de los métodos de la Administración de Recursos Humanos mayor posibilidad de establecer un plan de trabajo así como de optimizar y maximizar las funciones del personal docente.

## **HIPOTESIS NULA.**

Si la Administración de Recursos Humanos presenta métodos que no le permitan establecer un plan de trabajo, por lo tanto, el personal docente no podrá optimizar y maximizar sus funciones, luego entonces; a mayor aplicación de los métodos de la Administración de Recursos Humanos no hay mayor posibilidad de establecer un plan de trabajo así como tampoco de optimizar y maximizar las funciones del personal docente.

## **OBJETIVO GENERAL.**

Establecer un análisis que permita comprender el funcionamiento de una Microempresa acorde a la Administración de Recursos Humanos.

## **OBJETIVO PARTICULAR.**

Definir las características de los métodos de la Administración de Recursos Humanos que permiten optimizar y maximizar las funciones del personal docente en una Microempresa.

## **OBJETIVO ESPECIFICO.**

Proponer un plan de trabajo acorde a una perspectiva preventiva y correctiva sobre el desempeño del personal docente en una Microempresa con la finalidad de optimizar y maximizar las funciones de ésta.

## **OBJETO DE ESTUDIO.**

La Administración de Recursos Humanos, optimización y maximización de las funciones del personal docente.

## **METODOS.**

Acorde al objeto de estudio se implantará la relación metódica: Inductivo - Analítico - Sintético - Analógico.

a) **Inductivo:** Se describirá el hecho del porque la Administración de Recursos Humanos es un factor importante y casi imprescindible para llevar a la misma, para de ésta manera tratar de optimizar y maximizar sus recursos.

b) **Analítico:** Trataremos de visualizar, reconocer y verificar las actividades laborales que cada persona desarrolla según encomiendas determinadas que individualmente, tomando en cuenta algunos de los elementos con quienes interactúan en conjunto para el desarrollo potencial auténtico de cada individuo en sus actividades.

c) **Sintético:** Haciendo referencia a lo anterior procederemos desde lo más simple hasta lo más complejo, en este caso, se tratará de evaluar el desempeño de cada persona para reconocer si existe o no, una adecuada Administración de Recursos Humanos lo cual nos podrá determinar si los objetivos previamente determinados de la Microempresa los lleva a la optimización y maximización de las funciones del personal docente para beneficio de la misma.

**d) Análogo:** Estableceremos diferentes comparaciones entre el Desempeño de los trabajadores en el caso práctico así como por el Método de Evaluación, referiremos la diferente ejecución que se presenta del personal docente en el lugar objeto de estudio.

## **TECNICAS.**

La investigación para su desarrollo se fundamentará en: Análisis de contenido, técnicas de fichaje, técnicas de observación, Métodos sobre la Evaluación del Desempeño.

## **UBICACION.**

**a) Ubicación Temporal:** Del 22 de Agosto de 1994 al 21 de Febrero de 1995.

**b) Ubicación Espacial:** La presente investigación tiene 2 fuentes principales de datos como son:

- Fuentes Documentales: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Universidad La Salle, Biblioteca de la Universidad de las Américas, Biblioteca de la Universidad Iberoamericana, Biblioteca Benjamín Franklin, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

- Fuentes de Campo: La Microempresa que se tomará para establecer la investigación es de giro escolar.

## **DELIMITACION TEORICA.**

De acuerdo al título de la investigación, nos es necesario indicar el área de conocimiento en la cual se desarrollará ésta: Área Funcional de la Administración denominada Recursos Humanos. La interacción de esta área con la Administración

general nos permite profundizar en la relación de los objetivos empresariales con los objetivos individuales, en tal medida en el desarrollo del trabajo de la investigación retomamos diferentes aspectos como son: Desempeño Laboral, Funciones Organizacionales, etc. Tratando de establecer en torno a estos aspectos un enfoque preventivo dentro de la Administración de Recursos Humanos, enfoque que le permite al administrador la posibilidad de planear, dirigir, evitar y resolver la presencia de factores que producen mermas en las funciones del personal docente en una Microempresa. En tal medida, la investigación establece la necesidad de implementar técnicas sobre la evaluación y medición del desempeño en torno a la normatividad y contexto de la Microempresa. El optimizar se constituye como un medio para llegar a la maximización de dichas funciones, por lo tanto, a lo largo de la investigación presentamos un fundamento teórico - práctico que lleva por finalidad establecer los Métodos necesarios en una Microempresa para optimizar y maximizar sus Recursos Humanos en las funciones del personal docente.

## **LIMITACIONES.**

Se observan tales como: La posibilidad de manejar hasta cierto punto información confidencial de la Microempresa objeto de estudio. Por otro lado la información sobre la Microempresa es insuficiente y anacrónica en relación al momento que se inicia la investigación.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS**



1. **ARIAS, Galicia Fernando**  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**  
Editorial Trillas  
6a. reimpresión  
México, D.F., 1979  
p.p 524.
  
2. **ARROYO, De Yaschime Margarita / ROBLES, Báez Martha**  
**PLANIFICACION GENERAL DE PROGRAMAS DE PREESCOLAR**  
Producción: S.E.P.  
1a. edición  
México, D.F., 1981  
p.p. 180.
  
3. **BANCO DE MEXICO S.A.**  
**LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA DE MEXICO**  
Impresiones Modernas S.A.  
1a. impresión  
México, D.F., 1961  
p.p 107.
  
4. **BROOM, H.N. / LONGENECKER, Justin**  
**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**  
Compañía Editorial Continental  
1a. edición  
México, D.F., 1979  
p.p 199.

5. BYARS, LL.L. / RUE, L.W.  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**  
Editorial Interamericana  
1a. edición en Español  
México, D.F., 1983  
p.p 427.
  
6. CHIAVENATO, Idalberto  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**  
Editorial Mc. Graw Hill  
4a. reimpresión  
México, D.F., 1988  
p.p 275.
  
7. CHRUDEN, Herbert / SHERMAN, Arthur  
**ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
Editorial C.E.C.S.A.  
9a. impresión  
México, D.F., 1985  
p.p 410.
  
8. CHRUDEN / HERNANDEZ / SHERMAN / SVERDLIK / VARELA  
**ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
Editorial Iberoamericana  
3a. impresión  
México, D.F., 1986  
p.p 344.

9. CUNNINGHAM / ALDAG / SWIFT

**INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION**

Grupo Editorial Iberoamerica

2a. edición

México, D.F., 1991

p.p 515.

10. **CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS**

Editorial Porrúa

55a. edición

México, D.F., 1990

p.p 665.

11. FLIPPO

**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Editorial Mc. Graw Hill

3a. reimpresión.

México, D.F., 1982

p.p 315.

12. **FOGAIN** Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

Nacional Financiera.

15a. reimpresión

México, D.F., 1974

p.p 609

13. **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E  
INFORMATICA (INEGI)**

ENCUESTA NACIONAL DE MICRONEGOCIOS 1992 (ENAMIN)

Impreso en México, en Talleres Gráficos del INEGI

México, D.F., 1994

p.p. 138.

14. **KOONTZ / O' DONNELL**

**CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA**

Editorial Mc. Graw Hill

6a. edición

México, D.F., 1982

p.p 914.

15. **LUDEVID, Manuel / OLLE, Monserrat**

**COMO CREAR SU PROPIA EMPRESA**

Editores Boixareu

3a. edición

Barcelona, España 1987

p.p 153.

16. **MACFARLAND, Dalton E.**

**ADMINISTRACION DE PERSONAL. TEORIA Y PRACTICA**

Fondo de Cultura Económica

1a. reimpresión

México, D.F., 1979

p.p 823.

17. **MANAGEMENT**

**TECNICAS DE DIRECCION DE EMPRESAS**

Editorial Hispano Europea

5a. Impresión

Barcelona, España, 1972

p.p 358.

18. **MAQUEDA, Lafuente F.J.**

**COMO CREAR Y DESARROLLAR UNA EMPRESA**

Ediciones DEUSTO

2a. edición

Barcelona, España, 1989

p.p 276.

19. **MÜNCH, Galindo / GARCIA, Martínez**

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**

Editorial Trillas

5a. edición

México, D.F., 1991

p.p 240.

20. **Personal de la Dirección General de Educación Preescolar y Consejo  
Nacional Técnico de la Educación**

**DESARROLLO DEL NIÑO EN EL NIVEL PREESCOLAR.**

**PROGRAMA EMERGENTE Y ACTUALIZACION DEL MAESTRO**

Producción: S.E.P.

1a. edición

México, D.F., 1992

p.p. 173.

21. PICKLE, Hal B.

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

Editorial Limusa

5a. reimpresión

México, D.F., 1993

p.p 568.

22. REYES, Ponce Agustín

**ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Editorial Limusa

19a. impresión

México, D.F., 1987

p.p 208.

23. RODARTE, Fernández Fernando

**LA EMPRESA Y SUS RELACIONES PUBLICAS**

Editorial Limusa

4a. reimpresión

México, D.F., 1981

p.p 217.

24. Subsecretaría de Educación Elemental / Dirección General de Educación

Preescolar

**PLAN PEDAGOGICO PARA APOYAR LA FORMACION DEL NIÑO**

**PREESCOLAR. APLICACION EXPERIMENTAL**

Propiedad, Impresión S.E.P.

México, D.F., 1988

p.p 276.

25. STONER, James A.F. / WANKELE, Charles

**ADMINISTRACION**

Editorial Prentice Hall

3a. edición

México, D.F., 1989

p.p 502.

26. TERRY, George R.

**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**

Editorial C.E.C.S.A.

5a. impresión

México, D.F., 1974

p.p 379.

**INDICE**  
**DE**  
**FIGURAS**



## **CAPITULO I.**

Figura 1.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	14
---	----

## **CAPITULO II.**

Figura 2.1 Ejemplo de una Escala Gráfica Continua.....	44
Figura 2.2 Ejemplo de Escala Gráfica Semicontinua .....	45
Figura 2.3 Ejemplo de Escala Gráfica Discontinua .....	46
Figura 2.4 Evaluación del Desempeño por Método de Escala Gráfica .....	48
Figura 2.5 Fórmula para el Cálculo Estadístico del Índice de Aplicabilidad .....	52
Figura 2.6 Fórmula para calcular el Índice de Discriminación .....	53
Figura 2.7 Tabla de Aplicabilidad .....	54
Figura 2.8 Aplicabilidad .....	55

## **CAPITULO III.**

Figura 3.1 Clasificación de la Empresa .....	77
Figura 3.2 Principales Areas Funcionales de la Empresa .....	86
Figura 3.3 Principales Actividades de las Areas Funcionales de la Empresa ....	88

## **CAPITULO IV.**

<b>Figura 4.1 Estructura Porcentual de Alumnos inscritos al inicio del ciclo escolar 1992 - 1993 .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 4.2 Organigrama del Instituto Celestin Freinet .....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 4.3 Cuestionario de Auto - Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 4.4 Cédula de Cuantificación .....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 4.5 Cuadro de Evaluación del Desempeño Funcional .....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 4.6 Rangos de Puntuación del Cuadro de Evaluación del Desempeño Funcional .....</b>	<b>141</b>