



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

RECURSOS HUMANOS.

Programa para la Automatización del
Sistema de Control y Evaluación del
Factor Humano de Enfermería en una
Unidad Hospitalaria por Medio de un
Sistema Informático.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciada en Administración

P R E S E N T A

Elena Obdulia Naranjo Méndez

Asesor: L.A. José Vili Martínez González

Cuautitlán Izealli, Edo. de México

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRÍGUEZ GEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos. Programa para la Automatización del Sistema de Control y Evaluación del factor humano de enfermería en una Unidad Hospitalaria por medio de un Sistema Informático".

que presenta la pasante: Naranjo Méndez Elena Odulia,
con número de cuenta: 8510983-6 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de agosto de 19 6

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. José Vill Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

DEP/VOBOSEM

A:

La Universidad Nacional Autónoma de México

La Facultad de Estudios Superiores Cuautlilán

Mi especial agradecimiento al
Dr. Julio Ramos Ortega,
Director del Hospital de
Traumatología y Ortopedia
Lomas Verdes, por la gran
ayuda que me brindó en la
elaboración de este trabajo

Protocolo

Título:

Programa para la Automatización del Sistema de Control y Evaluación del Factor Humano de Enfermería en una Unidad Hospitalaria por Medio de un Sistema Informático.

Justificación

Para que un departamento de personal alcance sus objetivos este debe contar con un sistema de control y evaluación del factor humano, como sabemos dicha función administrativa consiste en registrar, medir y corregir el desempeño de sus colaboradores con el fin de asegurar que los objetivos de la organización se realicen.

Un sistema de control en una unidad hospitalaria será poco más que un ejercicio interesante si no conduce a la acción correctiva, en el departamento de enfermería se realiza la programación y el control del factor humano a través de formatos e informes manejados manualmente. Este estudio de caso propone la automatización de los procedimientos administrativos utilizando un sistema de información computarizado a través de herramientas informáticas que ofrecen velocidad y precisión que posibilitarán a los directivos de enfermería dirigir su esfuerzo más que al registro de la información al análisis de esta para detectar dónde ocurren las fallas y tomar las acciones correctivas.

No puede olvidarse que un control sólo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas respecto de los planes, se corrigen a través de una apropiada planeación, organización, integración, dirección y control.

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de la operación y la presentación clara de la información, bien sea de naturaleza histórica o de pronóstico son, supuestos, importantes para el control.

El control es una fuerza primordial de las organizaciones para:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Incrementar la eficiencia
- Detectar los requerimientos de capacitación
- Establecer las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe, y sirva para determinar los límites de productividad del personal de la organización.

Objetivo General

Lograr un sistema de control administrativo del factor humano con mayor precisión y velocidad, al automatizarse el sistema de registro de la información de control y de evaluación del personal, como base sistematizada para la toma de decisiones a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos, buscando como resultante mejorar la eficiencia respecto a los estándares de actuación que evalúa resultados teniendo en cuenta factores tales como rotación, ausentismo, quejas de los derechohabientes, coeficiente de mano de obra e informe de cumplimiento de los objetivos.

Objetivo Especifico

Proporcionar a la organización social una herramienta administrativa para el registro ágil y moderno de la información de control y de evaluación que posibilite e impulse a los directivos de enfermería a tener un control administrativo del factor humano con mayor precisión, velocidad y confiabilidad para el proceso de toma de decisiones.

Al automatizar las actividades repetitivas de registro y búsqueda de datos permitirá redirigir el esfuerzo y tiempo dedicado a labores administrativas hacia tareas de supervisión y capacitación del personal de enfermería para obtener como resultado la elevación de la calidad de la atención al paciente y el mejoramiento del ambiente laboral.

Hipótesis

La automatización del registro de la información de control y evaluación del personal de enfermería mediante un sistema informático nos permitirá evaluar y corregir el desempeño de las actividades con velocidad, precisión y confiabilidad para asegurar elevar la calidad de atención al paciente.

Variabes Independiente

Automatización del proceso de registro de la información de control y evaluación del personal de enfermería

Variable Dependiente

Velocidad, precisión y confiabilidad

Introducción

Toda tarea de investigación requiere de un marco teórico, para la elaboración de este trabajo de seminario éste se elaboró partiendo de los técnicas generales de la administración de personal, enfocándose hacia los subsistemas de aplicación y de control del factor humano. Todo esto se presenta haciendo énfasis en su importancia y el papel relevante que juega la evaluación del desempeño, como ejes para lograr los objetivos de cualquier organización social que imponen las tendencias del libre comercio y la globalización que los analistas resumen en: velocidad y precisión en la producción así como calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece.

Una sociedad demanda de los servicios hospitalarios una atención ininterrumpida y con el mismo nivel de calidad los 365 días del año las 24 horas, en la operación de un hospital las áreas que representan la masa crítica son los departamentos de enfermería y el médico, la calidad del servicio recae en forma directa en el factor humano de enfermería ya que su labor dentro de la atención a los pacientes es de carácter permanente, mientras que la del sector médico es de tipo puntual. Compete pues a los cuadros directivos de enfermería la creación de condiciones para el uso óptimo de todos los recursos disponibles, ya sean humanos o materiales, su campo de acción le permite vigilar detalles técnicos tales como la cantidad y el orden de los movimientos logísticos para llevar a cabo por una parte los tratamientos médicos y por otro el aprovisionamiento del material necesario, para cumplir en tiempo y espacio con las prescripciones de los doctores. Por otro lado, debe preocuparse por factores intangibles como la ética, el ambiente de trabajo, coordinar una red de responsabilidades y relaciones humanas dentro del mismo departamento de enfermería y con las otras áreas del hospital: mantenimiento, seguridad, intendencia, técnica, etc.

Por lo anterior, se puede afirmar que en una organización hospitalaria mientras el liderazgo de tipo médico (técnico) recae en los doctores, el liderazgo operativo corresponde al departamento de enfermería. Con esta responsabilidad en mente, el reto de los directivos de enfermería consiste en implementar los mejores instrumentos administrativos y tecnológicos, buscando la mejora continua en la utilización de los recursos, en el incremento de la productividad y en la reducción a un grado mínimo deficiencias y desperdicios. Así mismo debe modular el ambiente laboral, en función de la evaluación permanente del rendimiento del personal, como método para proporcionar retroalimentación a la función de la administración del factor humano, principalmente lo concerniente a los requerimientos de capacitación así como al análisis y corrección de desviaciones operativas.

Es en este contexto que el presente trabajo pretende contribuir a través del estudio de la factibilidad y el planteamiento de un programa para implantar un sistema de información que automatice el manejo de información en las tareas de control y evaluación del personal de enfermería. El caso práctico se refiere a una unidad hospitalaria prototipo que realiza estas labores a través de esquemas y reportes manejados manualmente, comprendiendo la plantilla de personal

de enfermería, los roles de asistencia, la administración de vacaciones, cobertura de días festivos, becas, plazas vacantes, ausentismos programados y no programados, personal de sustitución, elaboración del presupuesto de días festivos. Este estudio de caso propone la instrumentación de estos procedimientos administrativos basado en un sistema de información computarizado utilizando herramientas que ofrecerán mayor velocidad y precisión, al registrar de una manera oportuna y sistemática los datos que se manejan, lo que potencialmente aportará elementos estadísticos para detectar deficiencias en la cobertura de los servicios a través del análisis de la información recabada y sistematizada.

Este trabajo de seminario trata sobre el control y evaluación del personal de enfermería de una unidad médica hospitalaria. El control es una función administrativa que se ejecuta para asegurar que los hechos concuerdan con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente y se debe centrar en la corrección y no en el error, debe asimismo, ser específico, de tal forma que se encuentren los factores clave que afectan los resultados. Su finalidad es prestar una opción de control utilizando medios informáticos. Como lo muestra el marco teórico, en la medida que una organización sea capaz de controlar y evaluar el desempeño de su factor humano su éxito o su fracaso.

ÍNDICE

Página:

Protocolo	4
Introducción	6
CAPITULO 1.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	
1.1.- Concepto	10
1.2.- Objetivos de la ARH	10
1.3.- Estructura del departamento de RH	12
1.4.- Funciones esenciales de la ARH	13
1.5.- Dificultades de la ARH	14
1.6.- Técnicas de ARH	14
1.7.- Proceso de ARH	16
1.8.- Políticas de ARH	17
CAPITULO 2.- SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RH EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
2.-1.- Pasos para la Evaluación del desempeño	19
2.1.1.- Definir el puesto	19
2.1.2.- Evaluar el desempeño	21
2.1.2.1.- Objetivos de la evaluación de desempeño	22
2.1.2.2.- Proceso de la evaluación del desempeño	24
2.1.2.2.1.- Establecimiento del estándar	25
2.1.2.2.2.- Medición del desempeño	27
2.1.2.2.3.- Corrección de las desviaciones	29
2.1.3.- Clasificación de los métodos de evaluación	32
2.1.3.1.- Procedimientos comparativos	33
2.1.3.2.- Estándares absolutos	34
2.1.3.2.1.- Métodos Cualitativos	34
2.1.3.2.2.- Métodos Cuanlitativos	36
2.1.3.3.- Índices Directos	38
2.1.3.4.- Otra Clasificación	40
2.1.4.- Aplicación de los procedimientos de evaluación	41
2.1.4.1.- Frecuencia de las evaluaciones	44
2.1.5.- Técnicas de evaluación	45
CAPITULO 3.- CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	
3.1.- Concepto	48
3.1.2.- Proceso del Control	49
3.1.2.- Elementos esenciales del Control	50
3.1.3.- Principios de un Sistema de Control	50
3.1.4.- Controles Administrativos de Personal	52
3.2.- Base de Datos	57
3.2.1.- Concepto	57
3.2.2.- Organización de datos	58
3.3.- Sistema de Información de RH	58
3.3.1.- Concepto	58
3.3.2.- Propósito de la información de RH	59
3.3.3.- Componentes básicos de un SIRH	59
3.3.4.- Proceso del diseño de SIRH	60

CAPITULO 4 - CASO PRÁCTICO: Programa para la Automatización del Sistema de Control y Evaluación del Factor Humano de Enfermería en una Unidad Hospitalaria por medio de un Sistema Informático.	
4.1.- Componentes del sistema de información de control y evaluación	64
4.2.- Especificación de los requisitos	66
4.3.- Descripción funcional	68
4.4.- Implantación de la Aplicación	70
4.4.1.- Recursos materiales	73
4.4.2.- Recursos humanos	73
4.4.3.- Implantación operativa	74
Conclusiones	78
Bibliografía	79

CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

1.1.- Concepto de administración de recursos humanos:

"Estudio de la forma en la que las organizaciones obtienen, desarrolla, evalúan, mantiene y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva".¹

"La administración de personal es responsabilidad de la administración de línea, pero es una función consultiva".²

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales, dependen la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, políticas, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización del hombre y de su naturaleza.

La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. Incluyen:

- Análisis de puestos
- Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los puestos
- Selección de los candidatos a ocupar puestos
- Inducción y capacitación a ocupar los puestos
- La administración de sueldos y salarios
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios
- Evaluación del desempeño
- Comunicación Interpersonal
- Desarrollo de gerentes

1.2.- Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

"Objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal".³

Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización. lo construye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan acabo esos recursos humanos.

- "Crear y mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos, con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

¹ William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1994., p.365

² Pigors, Charles A. Meyers, Administración de Personal, 4a. ed., México, Ed. Continental, 1985, p.72

³ William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p.10

- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de recursos humanos y el logro de objetivos individuales
Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:
- Objetivos sociales. son contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, basada en principios éticos y socialmente responsables.
- Objetivos de la organización. su ámbito de responsabilidad no es sólo una parte de la organización si no esta en forma general, que la ARH es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.
- Objetivos funcionales. mantener la contribución de los recursos humanos un en nivel adecuado a las necesidades de la compañías otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos.
- Objetivos individuales. Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función, y un objetivo de la administración de recursos humanos, cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal⁴.

Relación entre las actividades y los objetivos de la administración de recursos humanos.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las Leyes 2. Servicios que presta la organización 3. Relaciones empresa-sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de recursos humanos 2. Servicios que presta la organización 3. Selección de personal 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Actividades de control
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de control

5

⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villanizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed. McGraw-Hill, 1994, p. p. 123

⁵ William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p. 14

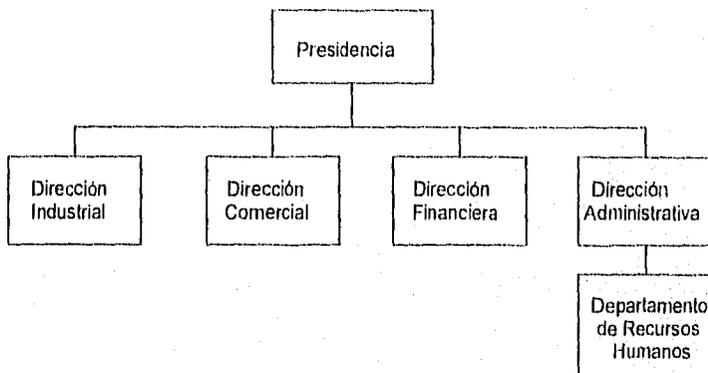
1.3.- Estructura de la ARH

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la ARH puede centralizarse, están subordinados directamente de la dirección de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos, las ventajas de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas localidades, las desventajas son que la comunicación se establece a distancia, las decisiones del órgano superior se toman desde lejos, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

La estructura organizacional que la función de recursos humanos esta descentralizados sus ventajas son: que proporciona rapidez a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados de la casa matriz, adaptándolos a las necesidades de las fábricas o de las unidades donde se ejecuta. Sus desventajas son heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan al adaptarlos a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el órgano de ARH se encuentra en el nivel institucional: sus situación en la estructura organizacional corresponde, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tienen capacidad de decisión.

También se sitúa la ARH en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión, por lo general depende de una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos



6

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la dependencia de ARH depende no sólo de la racionalidad que predomina en la organización, sino también de diversos factores, destacándose el carácter múltiple y contingente de la AH que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como existe diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones.

También podemos encontrar a la ARH como un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff. Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de ARH requiere el aval de las presidencia para que pueda ejecutarse en la organización.

⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed.Mc.Graw-Hill, 1994, p 112

Podemos ver que existe diferencia, en la localización, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la dependencia de ARH. Así como hay diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones, esto hace que la ARH deba tener en cuenta dichas diferencias.

La ARH como responsabilidad de línea y función de staff

En la administración es conveniente distinguir entre dos tipos de autoridad: la de línea y la de staff. Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los colaboradores, siempre como jefe de alguien. Están a cargo del cumplimiento de los objetivos básicos en la organización.

Responsabilidades de la administración de personal de los gerentes de línea.

1. Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado.
2. Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción)
3. Capacitar a los empleados para los puestos que le son nuevos
4. Mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas
5. Obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo
6. Interpretar las políticas y procedimientos de las compañías
7. Controlar los costos de mano de obra
8. Desarrollar las capacidades y potenciales de cada persona
9. Crear y mantener una moral elevada
10. Proteger las condiciones físicas y de salud de los empleados

Los Gerentes de staff, están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de los objetivos básicos.

1.4.- Funciones esenciales de la ARH

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Los departamentos de mayor dimensión por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Planeación de recursos humanos, que es una técnica que permite prever las necesidades futuras de personal. Sabiendo las necesidades se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Posteriormente se procede a la selección de las personas que habrán de ser contratadas.

Al nuevo empleado se le dará conocer aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del entrenamiento y capacitación. a continuación el desarrollo de los colaboradores, se les enseña nuevas actividades y conocimientos, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

Con el fin de conocer del desempeño de cada persona se procede a la evaluación, que esta indica la contribución y la confiabilidad de las actividades de recursos humanos. La aportaciones que efectúan los colaboradores, producen una compensación, que sume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoraría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

Negociaciones de contratos colectivos de trabajo, el departamento de recursos humanos también tiene que atender las relaciones obrero-patronales.

Los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito. Las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control, otro control podría ser la evaluación del grado de efectividad que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

1.5.- Dificultades de la ARH

La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad importante consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

Se entiende con recursos vivos, complejos, diversificados y variables, son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan cambian de actividad de posición y de valor.

Cada jefe o gerente es responsable directo de sus colaboradores, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.

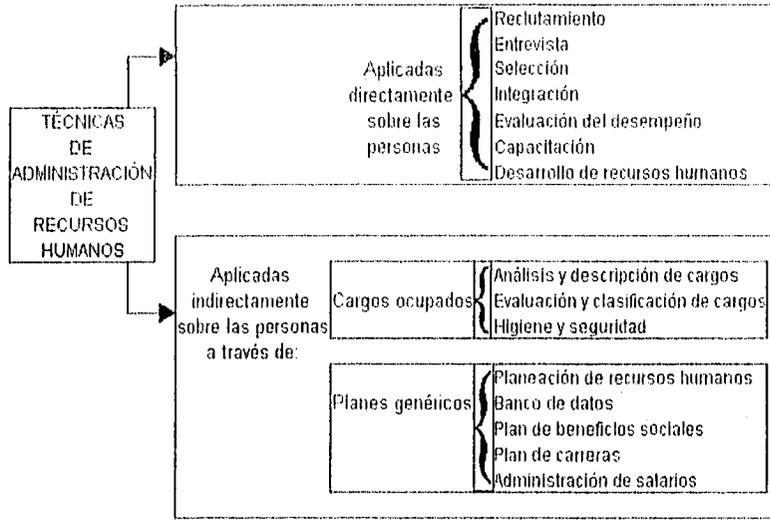
La gran mayoría de las empresas todavía ubican sus recursos humanos en términos de centros de costo y no en término de centro de lucro, como realmente deben considerarse.

1.6. Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.

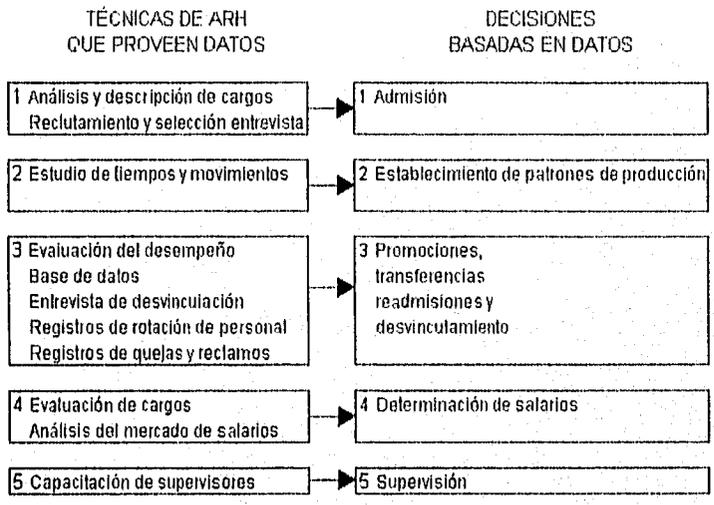
Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
Investigación de mercado de recursos humanos	Análisis y descripción de cargos
Reclutamiento y selección	Evaluación de cargos
Investigación de salarios	Evaluación del desempeño
Relaciones con Instituciones	Plan de carreras
Relaciones con el sindicato de formación profesional	Plan de beneficios sociales
Legislación laboral	Política salarial Higiene y seguridad

Técnicas de la ARH aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.

⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed Mc Graw-Hill, 1994, p. 107



8



9

⁸ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Vilamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed. Mc.Graw-Hill, 1994, p. 107

1.7.- Proceso de ARH

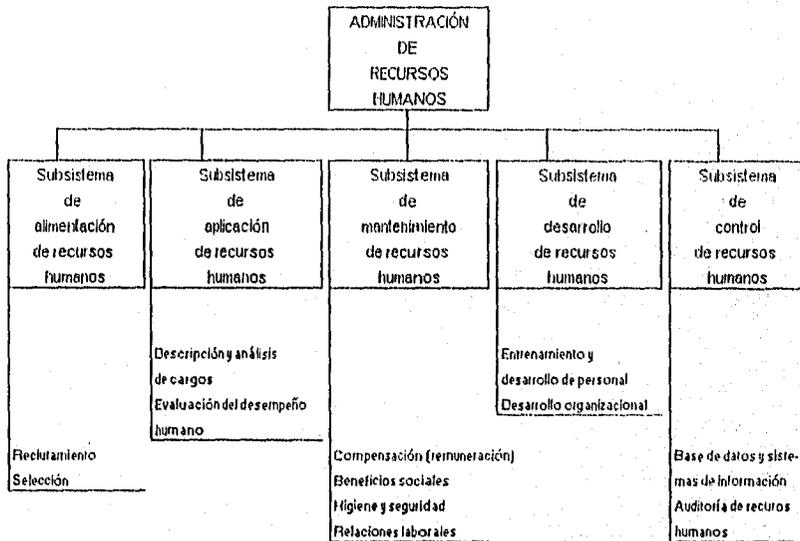
Este consta de subsistemas interdependientes, y estos son:

- **Subsistemas de alimentación de recursos humanos**, que incluyen, planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración e inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal.
- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, subsistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y extralados, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Estos subsistemas son situacionales: varían según la organización y depende de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

El sistema de ARH y sus subsistemas



⁹ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Traduc. Villanizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed. Mc Graw-Hill, 1994, p. 108

1.8.- Políticas de ARH.

Surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Estas reglas se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

Políticas de alimentación de recursos humanos:

- Donde reclutar, como y en que condiciones los recursos humanos que la organización requiere.
- Criterio de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existan en la organización.
- Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente de la organización.

Políticas de aplicación de recursos humanos.

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos,

- Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado, y la posición de la organización.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales, más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de esta frente a la actividad del mercado de trabajo.
- Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterio de higiene y seguridad que incluyen, las condiciones físicas ambientales, desempeño de tarea, atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

Políticas de desarrollo de recursos humanos.

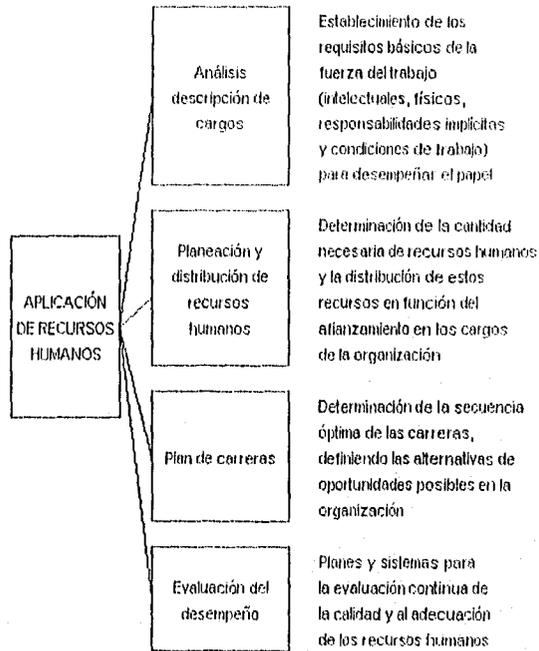
- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Políticas de control de recursos humanos

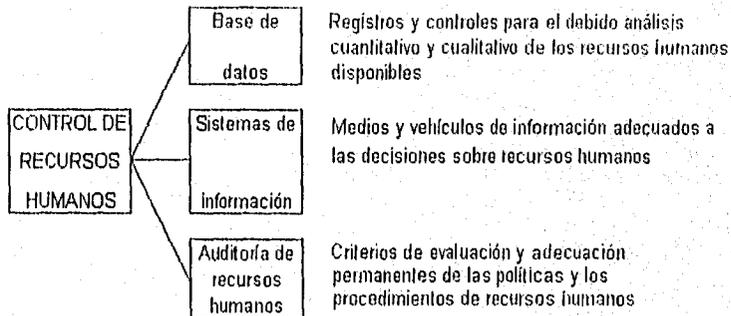
Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Políticas de la Administración de Recursos Humanos.



10



11

¹⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed. Mc.Graw-Hill, 1994, p. 121

¹¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed. Mc.Graw-Hill, 1994, p. 122

CAPITULO 2

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Una vez que se hayan obtenido los recursos humanos, estos se emplean como fuerza de trabajo dentro de la empresa. El personal después de ser reclutado y seleccionado, debe ser integrado en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. Los subsistemas de aplicación de recursos humanos incluye la colocación de las personas en los cargos y evaluación de su desempeño en tales cargos.

La administración de recursos humanos llama cargos a las funciones, y los cargos son diseñados por los demás organismos, la ARH, precisa describirlos y analizarlos para conocer mejor las características, habilidades, aptitudes y los conocimientos que requiere los ocupantes para desempeñarse mejor en ellos.

La descripción de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, siendo los elementos organizativos del diseño de puestos los responsables de la máxima eficiencia.

2.1. Pasos para la evaluación del desempeño.

- Definir el puesto
- Evaluar el desempeño
- Ofrecer retroalimentación

2.1.1 Definir el puesto

La descripción del puesto no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el colaborador, debido a que no se escriben para puestos específicos si no para grupos de puestos.

"La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas".¹²

El análisis de cargo se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicables a cualquier tipo o nivel de cargo:

- requisitos mentales
- requisitos físicos
- responsabilidades
- condiciones de trabajo

A continuación mencionaremos la descripción resumida de un cargo

- Enuncia la misión, el propósito o la función primordial del mismo.
- Descripción detallada del cargo, cubre las actividades específicas, los deberes y las tareas o funciones de la persona en su cargo.
- Agrupan todas las actividades que tienen que ver con el cargo, bajo división de área de resultados clave, responsabilidades principales, áreas de efectividad, áreas de rendimiento, tareas clave.

¹² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed.Mc Graw-Hill, 1994, p. 276

- El elemento 4 criterios de medición general, vincula el proceso de evaluación directamente con el cargo, los criterios pueden considerarse como indicadores del desempeño que miden los resultados observables de las actividades laborales. Se deben identificar indicadores para cada área de resultados claves. Por ejemplo, las renuncias y los índices de movilidad, las relaciones ausentismo/tiempo, los perfiles e índices de accidentes, el número de casos de disciplina y soluciones, y los costos de contratación y colocación puede servir como indicadores del desempeño para un gerente de personal.
- El elemento 5 suele denominarse gerencia por objetivos. Muchos de los problemas asociados con la gerencia por objetivos surgen al fijar metas sin tener debidamente en cuenta los cuatro primeros elementos.

El propósito de una organización es dar a cada persona un trabajo separado y diferente y asegurar que esas tareas están coordinadas de forma tal que la coordinación cumpla con sus metas. La manera usual de describir una organización es mediante un organigrama. Estos cuadros ofrecen el título de la posición de cada gerente y, por medio de líneas que las conectan, muestran quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento.

Desarrollar una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber:

1. Lo que implica el puesto.
2. Que tipo de personas deben contratarse para ocupar esa posición:
 - Determinar el uso de la información para el análisis de puestos
 - Reunir información de antecedentes
 - Seleccionar las posiciones que serán analizadas
 - Reunir datos para el análisis del puesto
 - Revisar la información con los participantes
 - Desarrollar una descripción y especificación del puesto.

Existen cuatro técnicas básicas que se pueden utilizar para reunir datos para el análisis del puesto: Entrevistas, Observación directa, Cuestionario y relaciones periódicas de los participantes. Estos métodos son buenos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta "¿qué rasgos humanos y experiencia son necesarios para hacer bien este trabajo?"

La especificación del puesto por lo general se basa en los juicios experimentados de los gerentes; sin embargo, también se puede utilizar un enfoque estadístico más preciso para desarrollar especificaciones.

El análisis de puesto es, en muchos sentidos, la primera actividad de personal que afecta la motivación. La mayoría de las personas no pueden desempeñar un trabajo cuando no tiene la capacidad y destreza para hacerlo. A través del análisis del puesto se determina lo que este requiere y qué habilidades y destrezas es necesario buscar en los candidatos al puesto.

Elementos conductuales de un puesto

Los diseñadores de un puesto se apoyan en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Hackman y Lawler, investigadores estadounidenses han sugerido los siguientes ámbitos.

Autonomía-responsabilidad por el trabajo.

Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada, los puestos dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones, aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse.

Variedad de uso de diferentes habilidades y conocimientos

- La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a la fatiga a errores y accidentes.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor
- El problema de algunos puestos es que no permite que el colaborador se identifique con su tarea
- Retroalimentación-información sobre el desempeño
- Cuando no se proporciona retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.
- El hombre experimenta una profunda necesidad de saber que su labor es útil dentro y fuera de la organización.

2.1.2.- Concepto: Evaluación del desempeño

"La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de personal sirve para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño".¹³

La evaluación del desempeño es un procedimiento formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo.

"La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso por estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona".¹⁴

"Evaluación del rendimiento, es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. Las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de personal para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño".¹⁵

"Evaluación del rendimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de personal de sus empleados en su trabajo. Las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño".¹⁶

¹³ Biblioteca Práctica de los Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a ed., México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1990, p. 125

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed. Mc Graw-Hill, 1994, p. 300

¹⁵ Biblioteca Práctica de los Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a ed., México, Ed. Mc Graw-Hill, 1990, p. 125

¹⁶ Biblioteca Práctica de los Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a ed., México, Ed. Mc Graw-Hill, 1990, p. 125

"La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a sus cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado"¹⁷

La evaluación del desempeño sirve como una verificación del control de cantidad sobre el desempeño de los colaboradores y el departamento de personal.

A través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del colaborador a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de colaboradores con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.

La mayoría de las organizaciones han creado un programa de evaluación de los empleados, tales programas existen bajo una variedad de etiquetas, el término tradicional calificación de méritos, es el tradicional.

Pasos para la evaluación del desempeño.

1. Formular los requisitos del desempeño. En otras palabras, determinar los bien que usted espera que el empleado desempeñe sus obligaciones.
2. Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.
3. Observar lo que está haciendo el colaborador.
4. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
5. Comentar la evaluación con el empleado.
6. Tomar la acción adecuada.

2.1.2.1- Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa.

A continuación mencionaremos los usos administrativos de la evaluación del desempeño:

- Mejoramiento del rendimiento. La retroalimentación del rendimiento pertinente a los colaboradores, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento.
- Ajustes de compensaciones. Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos de sueldos. Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos y sus bonificaciones, basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento.
- Decisiones de colocación. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el

¹⁷ William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p.231

esperado. A menudo los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.

- Necesidad de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar.
- Planeación y desarrollo de carreras. La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carreras sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos. Un buen o mal rendimiento implica puntos fuertes o debilidades en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- Inexactitudes de la información. Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.
- Errores de diseño de empleos. Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos.
- Igualdad de oportunidad de empleo. Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionados con los empleos asegura que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.

¿Que se logra con un sistema eficiente de evaluación de desempeño?

Para el colaborador:

- Relos y objetivos
- Retroalimentación sobre su desempeño
- Entrenamiento efectivo
- Crecimiento y desarrollo
- Mayor sueldo y prestaciones
- Mejor estatus
- Mejorar su capacidad y sus habilidades
- Ambiente de trabajo agradable
- Reconocimiento por sus logros

Para la organización:

- Personal orientado a resultados
- Entrega y lealtad de los colaboradores
- Consolidar un equipo de trabajo
- Productos y servicios de calidad
- Eficiencia de operación
- Aprovechamiento de recursos
- Crecimiento y desarrollo
- Mayores utilidades
- Menos desperdicios
- Personal altamente competitivo
- Una cultura sana
- Creatividad e innovación

En conclusión:

Un sistema de evaluación del desempeño puede ser para usted una poderosa herramienta para el desarrollo tanto de sus colaboradores, como de su propia organización.

Ventajas de la Evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitarse. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc.. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.¹⁸

"Desde el punto de vista de la organización, las evaluaciones pueden ser llevadas a cabo en vista de dos objetivos: 1.- El manteniendo del control organizacional y 2. la medición de la eficiencia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos"¹⁹

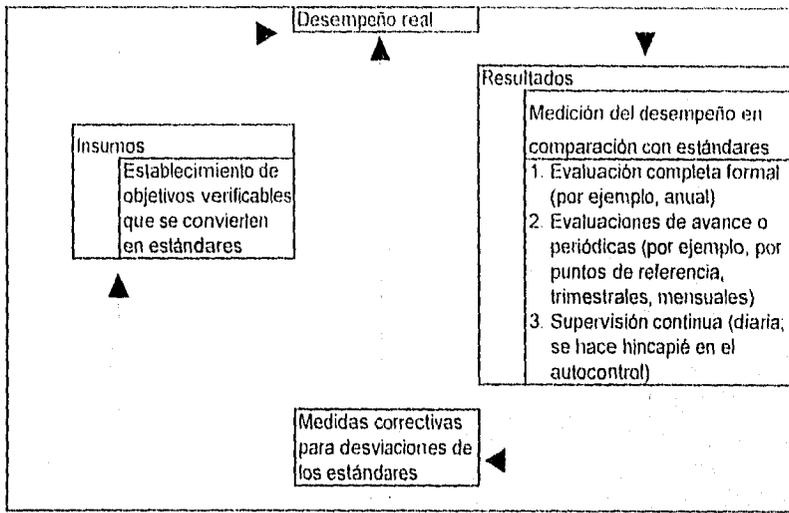
2.1.2.2.- Proceso de la Evaluación del desempeño

¹⁸William B Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p.233

¹⁹Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed. México, Ed. Trillas, 1994, p.69

El proceso básico de control, donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea el área que controle, incluye tres pasos:

1. Establecimiento de estándares
2. Medición del desempeño
3. Corrección de las desviaciones



20

2.1.2.2.1.- Establecimiento de estándar

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario se desprenden en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los colaboradores.

"Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control".²⁰

Estándar es un criterio o un modelo previamente establecido que permite comparación con los resultados u objetivos alcanzados. Es por medio de la comparación con estándar se puede evaluar los resultados obtenidos y verificar cuales son los ajustes y correcciones que deben hacerse.

²⁰ Münch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración, 5a ed., México, Ed. Trillas, 1992, p.64

²¹ Münch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración, 5a ed., México, Ed. Trillas, 1992, p.178

Se establecen normas especiales y estas son por definición criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que estos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

Estas normas objetivas, así como otras pueden expresarse en términos físicos, como cantidad del producto, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad o volumen de rechazos o expresarse en términos monetarios, como volumen de ventas, costos, gasto de capital o utilidades.

Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implemente.

1. Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado.
2. Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de la experiencias pasadas del administrador. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal.
3. Estándares técnicamente elaborados. Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrolla en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados de producción y de tiempos y movimientos.

En todas las empresas se desarrollan cientos, o incluso miles de estándares para comparar la producción real de bienes o servicios, en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo con los planes. Una desviación negativa señala, en términos de logro de la meta, costo, precio, horas-trabajo u horas-máquina, que el desempeño está por debajo de lo aceptable, normal o estándar, y que los resultados no responden a los planes.

Las causas de las desviaciones negativas con frecuencia determinarán si es posible aplicar medidas de control. Aunque un estándar incorrecto puede ocasionar desviaciones, aun si es correcto los planes pueden fracasar debido a incertidumbre, falta de conocimientos, experiencia o buen juicio de parte de quienes toman las decisiones o llevan a cabo las acciones.

Los estándares utilizados en la evaluación y control del sistema de recursos humanos:

1. Estándares de cantidad: número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
2. Estándares de calidad: métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

3. Estándares de tiempo: rapidez en la integración del personal recién admitido, permanencia promedio del empleado, tiempo de proceso en las solicitudes de personal, etc.
4. Estándares de costo: costo directo o indirecto de la de la rotación de personal, costo directo e indirecto de los accidentes de trabajo, costo de los beneficios sociales, relación costo-beneficio del entrenamiento.

De modo general, los estándares permiten la evaluación y el control por la comparación con:

1. Resultados: cuando la comparación con el estándar y la variable es hecha después de terminada la operación. La medida se realiza en términos de algo listo y terminado al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada.
2. Desempeño: cuando la comparación con el estándar y la variable se hace paralelamente a la operación.
3. La gerencia debe aprovechar la evaluación del rendimiento para:
 - Evaluar el potencial de los empleados para cargos futuros y sugerir programas apropiados de capacitación y desarrollo.
 - Diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos, e incentivos y méritos.
 - Determinar si los empleados reciben o no la remuneración apropiada para sus funciones y puestos.
 - Identificar y modificar el comportamiento laboral disfuncional.
 - Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias y de separación.

2.1.2.2.2.- Medición de desempeño

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor, para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medida apropiadas, y fluida.

Posteriormente se deben comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Los programas de evaluación se han convertido en una parte principal de los sistemas administración de personal en todos los tipos de organizaciones.

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad, esfuerzo, oportunidad})$$

Esta ecuación señala los factores o variables básicos que determinan el desempeño. Ellos son insumos que, en su conjunto, determinan los resultados de los esfuerzos individuales y de grupo. La "frase en su conjunto" es una idea importante porque ni la capacidad, ni el esfuerzo, ni la oportunidad pueden negar los otros dos factores. Es una relación multiplicadora.

La capacidad es una función del conocimiento humano de la destreza y de la tecnología, proporciona una indicación del rango del desempeño posible. El esfuerzo es una función de las necesidades, objetivos, expectativas y recompensa. El grado en que pueda desarrollarse la capacidad humana latente depende del grado de motivación de los individuos o grupos de ambos para desplegar sus esfuerzos mental y físico. Pero no sucederá nada si los administradores no ofrecen la oportunidad para que la capacidad y esfuerzo del individuo se utilicen de una manera efectiva.

La medición y evaluación de resultados son importantes para determinar el desempeño. Son indicadores de éste, la productividad por hora de trabajo, la participación en el mercado y las ganancias netas. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen objetivos múltiples, algunos de los cuales no son fáciles de medir. Ejemplos de ellos son la satisfacción de los clientes, mayor destreza administrativa o posibilidades de éxito a largo plazo.

La efectividad se refiere al logro de objetivos explícitos o implícitos. ¿Cuál es el grado de realización de los objetivos en áreas claves?

La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos, o utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente: cuando se desperdician recursos humanos y materiales. Por el contrario, es posible ser eficiente pero poco efectivo.

Una relación importante es que un buen desempeño de las tareas produce satisfacción, por lo que se puede lograr la satisfacción de participante siendo efectivo y eficiente.

El desarrollo equilibrado de la habilidad individual y del grupo es importante para el bienestar de la organización en su conjunto.

Objetividad y subjetividad en las mediciones.

"Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basa en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasas de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo un evaluador de la "simpatía" que provoca en su público varios locutores radiales tiene escasa posibilidades de servir de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de radio".²²

²² Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p.69

Preparación para la evaluación del rendimiento.

La evaluación debe ofrecer un cuadro preciso del rendimiento de un individuo en el trabajo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, son prácticos, tener normas y usar medidas confiables.

Los sistemas de evaluación tienen dos fases básicas:

- 1.- **Planeación de la evaluación.**- Desarrollo de normas del individuo. Normas de rendimiento: Son los niveles que sirven para medir los resultados deseados en cualquier empleo. A partir de los deberes y las normas que se incluyen en la descripción del puesto, el análisis puede decir que conductas son y se tienen que evaluar. Puede llevarse a cabo por observaciones directas o indirectas, pueden ser medidas de rendimiento objetiva y subjetivamente.
- 2.- **Fase operacional.**- El cumplimiento de la evaluación del rendimiento es responsabilidad del superior, este sistema puede fracasar por problemas de ejecución o por falta de objetividad.

Preguntas de evaluación del desempeño

1. ¿Quién?
Evaluado: todos los empleados evaluadores: Supervisor, iguales o colegas, el propio, empleado, colaboradores, gerente de personal, consultor, combinación de grupo.
2. ¿El Qué?
Objetivo: Seres Humanos, tiempo de referencia, Desempeño actual, Potencial futuro, Especificaciones, Rasgos personales, resultados alcanzados.
3. ¿Por Qué?
Mantener la fuerza de trabajo, mejorar el desempeño, determinar necesidades de entrenamiento en la organización, determinar oportunidades de desarrollo personal.
Bases para promociones, transferencias, desvinculaciones, etc.
4. Auxilios en los procesos de reclutamiento, selección, colocación e integración, mecanismo de retroacción y comunicación.
5. ¿Cuándo?
Formal: Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente.
Informal: Semanalmente, Diariamente, Continuamente.
6. ¿Dónde?
En el cargo: En la oficina del jefe, en el local del trabajo del colaborador, en cualquier lugar.
Fuera del cargo: En la oficina del consultor, en un local recreacional o social, en cualquier lugar.
7. ¿Cómo?

2.1.2.2.3.- Corrección de las desviaciones

La revisión del desempeño o retroalimentación consiste en comunicar los resultados de la evaluación al evaluado y posiblemente a otros.

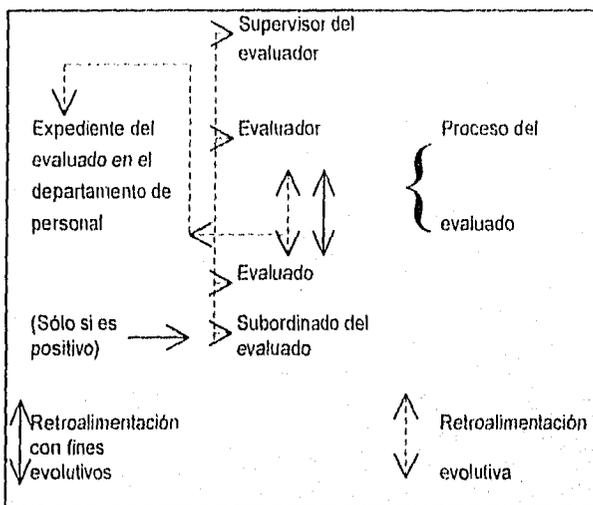
Esta evaluación puede usarse tanto para fines evaluativos como para fines evolutivos.

¿Quién debe recibir la retroalimentación?

La retroalimentación debe darse al evaluado y al evaluador en todos los casos, el evaluador se incluye en esta declaración prescriptiva puesto que pueden involucrarse terceras partes en el proceso de evaluación.

Existe documentación de sobra que indica que cuando la evaluación y los programas evolutivos son percibidos por el evaluado como si estuviera mezclados, es la evaluación la que tiende a dominar. En algunos casos, puede ser necesario brindar un mínimo de información al personal encargado del desarrollo de los empleados en relación con los planes generales de desarrollo de cierta persona clave con un alto potencial. La información debe ser transmitida en alguna forma que no dañe la relación de confianza que existe entre el evaluado y su supervisor..

Posibilidades de Retroalimentación en el Proceso de Evaluación



23

Retroalimentación

A través de esta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo, de la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Corrección

El tomar acción correctiva es necesario reconocer si es una desviación o es un síntoma o una causa, esto da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

¹³ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, Traduc. Carlos Villagas García, 2a. ed. México, Ed. Trillas, 1994, p. 130

La entrevista de evaluación del desempeño.

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

"Entrevista de evaluación son secciones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro".²⁴

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de convencimiento
- La de diálogo
- La solución de problemas.

En realidad hay tres tipos de entrevistas de evaluación, cada uno con sus propios objetivos: para hacer planes de desarrollo, para mantener el desempeño satisfactorio si no hay promoción a la vista o para corregir el desempeño insatisfactorio, este último puede ser corregible y no corregible.

Objetivos de la entrevista de evaluación.

- Elaborar planes de desarrollo
- Mantener el desempeño
- Plan de corrección

En la última situación no hay necesidad de la entrevista de evaluación debió a que el desempeño de la persona de todas maneras no es corregible.

Como prepararse para la entrevista de evaluación.

- Primero reunir los datos, estudiar la descripción del puesto de la persona, comparar el desempeño del empleado con los estándares y revisar los archivos de las evaluaciones previas de desempeño.
- Segundo preparar al empleado, darle por lo menos aviso para que revise su trabajo, analizar su problema preparar sus preguntas y comentarios.
- Tercero elegir el momento y el lugar

Cómo realizar la entrevista

- Primero marcar el tono al inicio de la entrevista, explicar cómo procederá la entrevista y hacer hincapié en que se trata de una conversación en dos sentidos, y que se dispone del tiempo suficiente para la plática
- Segundo, ser tan positivo como sea posible al evaluar los puntos fuertes y débiles, evite hablar sobre fallas pasadas. Resuma los puntos de vista del supervisor y del colaborador, si tiene que criticar critíquese el acto más que el colaborador.
- Tercero suma los puntos de vista del supervisor y colaborador, trate de resolver la diferencias al enfatizar por que se piensa que el empleado debe mejorar.
- Finalmente asegura que tanto el supervisor y el colaborador desarrollen un plan de acción, habrá que establecerse metas específicas y calendarización de las mismas.

²⁴ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, Traduc. Carlos Vilegas García, 2a. ed. México, Ed. Trillas, 1994, p 256

Lograr que el colaborador hable es el factor más importante para lograr cambios, y que la persona reconozca la deficiencia y acepte la necesidad del cambio. Lo que se debe y lo que nos se debe hacer para que el colaborador hable, se resume de la siguiente manera.

1. Pruebe el silencio
2. Utilice preguntas abiertas
3. Plantee las preguntas en términos de un problema
4. Utilice una orden
5. Utilice preguntas de elección
6. Repita el último comentario de la persona en forma de pregunta.
7. Trate de llegar a los sentimientos que subyacen a lo que la persona dice

No hacer:

1. Hablar todo el tiempo
2. Utilizar preguntas restrictivas
3. Elabore juicios
4. Dar consejos libres
5. Incurrir en calificativos agresivos
6. Ridiculizar
7. Minimizar
8. Utilizar el sarcasmo

El utilizar mecanismos de defensas es natural en las personas, pues ayuda a eliminar las experiencias dolorosas, entender y enfrentar la actitud defensiva es una importante habilidad de evaluación, el psicólogo Mortimer Feinberg sugiere los siguiente.

- Reconocer que el comportamiento defensivo es normal
- Nunca atacar las defensas de la persona
- Posponga la acción
- Reconozca sus propias limitaciones.
- Las críticas deben hacerse en privado y deben ser constructivas, objetiva estar libre de cualquier sentimiento personal de parte del supervisor.

En caso de que el resultado de una evaluación sea particularmente bueno, puede ser conveniente informar a los colaboradores del evaluado sobre el buen concepto en que lo tienen los altos ejecutivos, estos pueden decidir si la evaluación y la retroalimentación sean seguidas de un importante aumento en las compensaciones que recibe el evaluado y sus compañeros podrán encontrarse motivados a un mayor desempeño por imitación. Por el contrario si la evaluación es negativa o si las compensaciones se encuentran estrechamente vinculadas a los resultados, entonces será preferible no comunicarlo a los compañeros.

Se han desarrollado una amplia variedad de métodos de evaluación con el paso del tiempo. Esta proliferación es primordialmente resultado de las ineficiencias identificadas en los primeros métodos.

2.1.3.- Clasificación de los métodos de evaluación:

- Procedimientos comparativos
- Normas absolutas
- Administración por objetivos
- Índices directos

2.1.3.1.- Procedimientos comparativos, se caracterizan por

- La evaluación se hace cuando se compara el evaluado con otros en relación con el área de interés
- La comparación se hace generalmente bajo una perspectiva global que busca el logro de la efectividad del empleado en favor de la organización. Los cuatro procedimientos comparativos comunes son:
 - Clasificación directa: es un procedimiento muy simple que implica la comparación de los evaluados, en donde serán identificado el mejor desempeñante, el que le sigue y así sucesivamente hasta llegar al desempeñante más pobre. es frecuente que se clasifique a la gente sobre una base informal.
 - Clasificación alterna: se da al evaluador una lista por orden alfabético de todos los empleados que serán clasificados y se les pide que piensen en el mejor empleados del grupo del área de interés, al igual que en el empleado con el desempeño más pobre. va eliminando el nombre de los empleados y así tener alternativa de disponer del mejor y del más pobre de los empleados en un a lista más pequeña.
 - Comparación por pares. En este caso, el evaluador compara a cada empleado con cada uno de los demás para ser clasificado, uno a la vez. Así la situación del empleado en la clasificación final se determinará por el número de veces que fue elegido por arriba de otros colaboradores.

Evaluación de la Clasificación

"Dado que el evaluador se ve obligado a clasificar a quienes evalúa del mayor al menor, los procedimientos de clasificación no se encuentran sujetos a los errores constantes interindividuales (indulgencia, tendencia central y rigorismo) identificados previamente. De manera similar, los procedimientos de clasificación son a menudo satisfactorios, ya que se obtiene un acuerdo adecuado entre los diferentes clasificadores. La clasificación alterna y, particularmente, la comparación por parejas son valiosas en este sentido.

Una de las principales limitaciones de cualquiera de clasificación citados, es el hecho de que los empleados son generalmente clasificados dentro de una sola dimensión, normalmente una medición de la efectividad global.

Una segunda e importante limitación de cualquier sistema de clasificación se deriva de la dificultad para comparar dos o más grupos de clasificaciones.

Una última limitación se refiere a la dificultad de usar procedimientos de clasificación con fines evolutivos y de retroalimentación. Debemos señalar dos puntos. El primero tiene que ver con la generalidad de las clasificaciones, es decir, puede ser poca información concreta para el mejoramiento del desempeño cuando sólo evalúa una dimensión global. El segundo se refiere al aspecto comparativo del método²⁵

Distribución forzada

El procedimiento de distribución forzada es una técnica comparativa, donde se hacen comparaciones de varios factores de desempeño y no sólo una dimensión global. Se nos permite identificar los errores tipo aureola al examinar la similitud de las clasificaciones dadas cada uno de los evaluados en los diversos factores.

²⁵ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p 97,98

Un típico esquema de clasificación requiere que el evaluador califique al 10% de los evaluados con el grado más alto en un factor; al 20% por arriba del promedio; al 40% con la calificación promedio, al 20% por debajo del promedio y al 10% con la calificación más baja

Ejemplo de la distribución de 13 y 20 empleados en una escala de distribución forzada

Número total de empleados	Baja 10%	Siguiente 20%	Mediana 40%	Siguiente 20%	Alta 10%
13	1	3	5	3	1
20	2	4	8	4	2

2.1.3.2.- Estándares Absolutos

Cada individuo es evaluado contra una o varias normas por escrito y no se le compara con otros empleados.

Generalmente se miden varias facetas del desempeño global y no una sola dimensión global, como es característico de los procedimientos comparativos.

Existen dos métodos de estándares absolutos:

- En el primero se pide a los evaluadores identificar si el evaluado posee o no, en un sentido cualitativo, alguna característica de desempeño; son ejemplo de este procedimiento los incidentes críticos, las listas de verificación y la elección forzada.
- El segundo método trata de medir el grado en que cada evaluado posee determinadas características. los procedimientos de calificación convencional y los procedimientos de calificación convencionales y los procedimientos de calificación basados en la conducta son ejemplos de este segundo método.

2.1.3.2.1.- Métodos Cualitativos

Incidentes críticos implica dos pasos importantes:

1. El paso evolutivo estipula que los requisitos críticos para el desempeño satisfactorio de la tarea sean identificados, este tipo de información es típicamente obtenido de los supervisores de colaboradores que serán evaluados. A ellos se les pide dar ejemplos de cuando sus empleados han experimentado éxito o fracaso en forma extraordinaria en el trabajo. Posteriormente estos incidentes críticos son recopilados en un número más pequeños de categorías, conductuales.
2. El evaluador registra todos los incidentes positivos o negativos que se presenten y que pertenezcan a las categorías generales. Así los incidentes determinados para cada empleado pueden servir como base par acciones evaluativas como evolutivas.

Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos es un procedimiento de evaluación en el que se identifican los requisitos importantes de un cargo y los comportamientos del empleado que significará la diferencia entre cumplir bien un cargo y cumplirlo mal.

Es útil para dar a los empleados retroalimentación relacionada con el empleo, también reduce las desviaciones por conductas recientes.

Hay que registrar los incidentes críticos y antes de que concluya el período de evaluación, realizar la retroalimentación con el colaborador.

Una ventaja principal es su objetividad, todas las calificaciones se basan en incidentes definidos específicamente y relacionados con el comportamiento real en el cargo. La desventaja es que se requiere mucho tiempo y esfuerzo.

"Resumen de los pasos a seguir en la formulación

1. Obtención de las declaraciones sobre el desempeño satisfactorio y el desempeño insatisfactorio de los trabajadores y los supervisores.
2. Abstracción de las declaraciones en diez o quince categorías generales que describan las conductas en el trabajo.
3. Entrega al evaluador de una lista de categorías a fin de registrar las conductas adecuadas de los empleados".²⁶

Lista de Verificación Ponderada

Este tipo de lista se obtiene al reunir, un número de declaraciones sobre el desempeño del colaborador que será calificado en el trabajo. Posteriormente cada declaración es evaluada por un grupo de personas, respecto a lo favorable o desfavorable. Cuando los jueces no llegan a un acuerdo sobre si uno de los conceptos es favorable o no para el desempeño, éste debe ser eliminado de la lista final de verificación.

Los conceptos restantes son después ponderados, por la calificación promedio hecha por las evaluaciones del grupo. Normalmente se proporciona a los evaluadores copias de aquellas listas finales de verificación que no contienen las ponderaciones asignadas a cada concepto. Las evaluaciones del colaborador se determina con la suma de las calificaciones dadas a los conceptos que ha sido verificados.

"Pasos a seguir en la formulación de la lista de verificación

1. Obtención de declaraciones sobre el desempeño del trabajo de personas familiarizadas con el mismo.
2. Evaluación por parte de los jueces de los aspectos favorables de cada declaración en una escala de siete a once puntos.
3. Retención de los conceptos que los jueces crean son favorables.
4. Entrega al evaluador de una lista de conceptos retenidos para evaluar el desempeño de los empleados".²⁷

Método de elección forzada

Los procedimientos de elección forzada conllevan un grupo de declaraciones sobre la conducta en el trabajo

Requiere que el calificador escoja el enunciado más descriptivo en cada par de aseveraciones sobre el empleado al que se califica. Cuando se incluyen tres o cuatro conceptos en cada grupo, se puede pedir al evaluador que identifique el concepto menos descriptivo, este contiene dos limitaciones: la primera limitación tiene que ver con la habilidad de los

²⁶ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p.104

²⁷ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p.104

conceptos para diferenciar entre un desempeño satisfactorio y uno insatisfactorio.

Los conceptos que diferencian entre los dos tipos de desempeñantes son ponderados, mientras que los que no diferencian quedan sin ponderar. La segunda limitación se refiere al índice de utilización de concepto, ésta se refiere a la determinación del juez en cuanto a si la declaración sobre el trabajador es favorable o desfavorable.

El método de selección forzada no deja de tener limitaciones, la principal de las cuales es establecer y mantener el costo de su validez. El hecho de que ha sido una fuente de frustración para muchos calificadores, algunas veces han originado sea eliminado de los programas de evaluación. En adición, no puede ser eliminado de los programas de evaluación.

*Resumen de los pasos a seguir en la formulación del método de elección forzada:

- Obtención de declaración sobre el desempeño del trabajo de personas familiarizadas con el mismo. Determinación de: a) el índice de discriminación y b) el índice de utilización de los conceptos
- Formulación de conjuntos de conceptos que difieran en la discriminación pero que sean similares en la utilización.²⁸

2.1.3.2.2.- Métodos Cuantitativos

Calificación convencional.- La calificación convencional en sus variadas formas constituye la forma más popular de las técnicas de evaluación, esta técnica tiene diversas declaraciones sobre las características o la conducta del colaborador, por cada concepto, se establece una escala continua o discreta. El concepto A tiene una escala continua, el evaluador marca algún punto en la escala para representar su evaluación del evaluado. El concepto B tiene una escala numérica discreta, algunas veces se usan letras en lugar de números. La escala C también tiene una escala discreta pero con adjetivos. En las últimas escalas los evaluadores deben elegir uno de los cinco puntos a discreción.

Concepto	Formato de escalas				
A. Desempeño global del trabajo	----- ----- ----- ----- -----				
	Bajo				Alto
B. Desempeño global del trabajo	1	2	3	4	5
C. Desempeño global del trabajo	Bajo	Abajo del Promedio	Promedio	Arriba del Promedio	Alto

29

²⁸ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p. 104

²⁹ Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, Ed. Trillas, 1994, p. 104

Administración por Objetivos

La administración por objetivos se centra en la evaluación de los colaboradores en relación con objetivos específicos.

"Administración por objetivos. Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado tales objetivos".³⁰

"Administración por objetivos como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de una manera sistemática, dirigida conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales".³¹

Al fijar objetivos, también se establecen sistemas para medir el logro de las metas. Si se desarrollan objetivos verificables, se incorporan estas mediciones a los objetivos que pueden ser utilidades, porcentajes, niveles de costo o ejecución de programas.

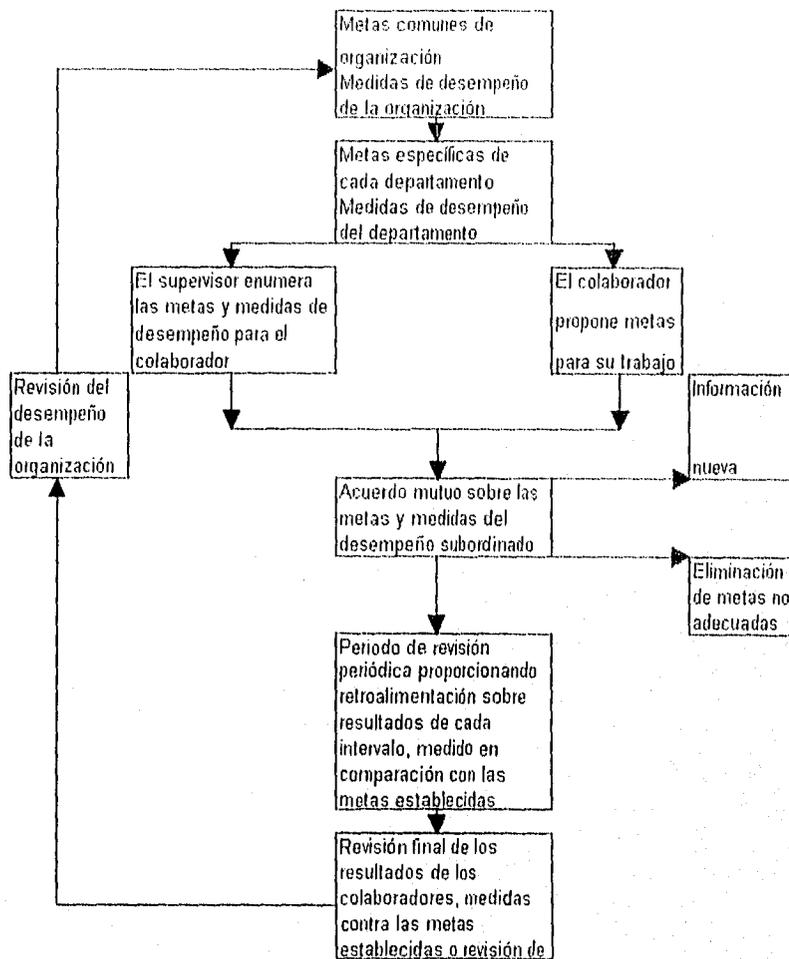
Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centra en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueden medir en forma objetiva.

"Críticas de la administración por objetivos, el sistema de administración por objetivos no carece de críticas, un investigador sostiene que la APO es un sistema de evaluación largo y costoso que sólo tiene un impacto modesto en el éxito de las organizaciones. Otra crítica contra la APO es que la información acerca del desempeño está diseñada para medir resultados a corto, más que a largo plazo. De esta manera, por ejemplo los supervisores de línea pueden permitir que su equipo sufra una reducción de los costos de mantenimiento. De hecho cualquier puesto que conlleve interacción con otras no basta satisfacer ciertos objetivos de producción o ventas. Existen factores como la cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas, que puede ser importante para el éxito en el trabajo. Si estos factores son aspectos importantes del puesto, es necesario incluirlos en la revisión de la evaluación. De esta manera para ser realista, es necesario tomar en cuenta tanto los resultados como el método usado para alcanzarlos".³²

³⁰ William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p. 462.

³¹ Harold Koontz, Heinz Weiwich, Administración Una Perspectiva Global, Traduc. Julio Caro Pand, 10a. de. México, Ed. McGraw-Hill, 1995, p. 148.

³² Sherman, Baklander, Administración de los Recursos Humanos, traduc. Bartlett, México, Ed. Iberoamericana, 1994, p. 239.



Evaluación del Desempeño como un programa de APO.³³

2.1.3.2.3.- Índices Directos

Es posible obtener una información más directa sobre el desempeño, sin la necesidad de que se filtre la conducta en el desempeño a través del proceso evaluativo de un evaluador. mencionaremos dos de estos índices directos, que son la medición de la productividad y la ausencia en el trabajo.

³³ Sherman, Behlander, Administración de los Recursos Humanos, traduc. Bartlieb, México, Ed. Iberoamericana, 1994, p.237

Mediciones de la productividad

En algunos casos es posible medir directamente la productividad de un individuo, y se refieren a la cantidad de unidades de producción por hora, ventas brutas mensuales, o la calidad por ejemplo, porcentaje de unidades rechazadas, desechos de la producción. Las mediciones de calidad, por ejemplo se obtendrán con frecuencia por medio de las unidades de inspección especial establecidas dentro de la organización. La medición mecánica de la cantidad puede ser adecuada para las operaciones altamente estandarizadas que producen muchas unidades de producción homogéneas. El departamento de contabilidad podría ser la fuente adecuada de los datos de productividad. Se pueden tener mediciones directas cuando el colaborador genera un producto que es posible distinguirlo.

Tiene poco sentido usar mediciones directas para recompensar a un individuo si su productividad es, en gran parte, una función de las contribuciones de otros compañeros de trabajo, de la supervisión o de la tecnología en el lugar de trabajo. Por otro lado, los datos relativos a la productividad del grupo pueden ser útiles para evaluar al supervisor del grupo de trabajo.

Mediciones de la separación

Una forma especial de productividad se manifiesta por la ausencia real al trabajo. El colaborador puede dejar de asistir temporalmente (ausentismo) o permanentemente (cambio). Algunas veces la organización prefiere evaluar al individuo con base en lo frecuente de sus ausencias, el supervisor con base en lo frecuente de sus ausencias o al supervisor con base en lo frecuente de sus ausencias y del cambio de sus Colaboradores.

En la medición de los cambios, debe hacerse una distinción inicial entre cambios voluntarios e involuntarios. Las mediciones deben reflejar esta diferencia puesto que las causas y consecuencias de ambos son fáciles de distinguir. Por ejemplo, los despidos necesarios por la declinación de las ventas deben interpretarse de manera muy diferente de los cambios voluntarios como causa de la insatisfacción con la supervisión.

Debe hacerse esta distinción tanto en el cambio como en ausentismo. Específicamente, las mediciones deben establecer la diferencia entre el cambio y el ausentismo que son inevitables y los que se pueden evitar. Con evitable nos referimos a la prevención del cambio o el ausentismo si la organización hiciera algún cambio en su medio ambiente de trabajo. (por ejemplo, su sistema de compensaciones, el diseño de la tarea, etc.). Son ejemplos de éstos los cambios que tiene como causa la insatisfacción con los salarios o el ausentismo porque el trabajo resulta aburrido. Con inevitable queremos decir el cambio o el ausentismo que ni la organización ni el empleado puede evitar en forma racional. El alistamiento para el servicio militar es una fuente de cambio inevitable o un accidente ajeno al trabajo, que requiere de hospitalización, con toda probabilidad sería considerado como un ausentismo inevitable. Una vez más, la distinción es importante en términos de causas y consecuencias.

Las mediciones directas tiene ciertas ventajas y desventajas distintas en relación con otros tipos de mediciones.

Ventajas: ahorran la necesidad de que un evaluador mida el desempeño, por lo cual los problemas de indulgencia y otras formas de errores constantes seguramente no surgirán. Los errores variables que resultan de los desacuerdos entre los jueces también se reducirán al mínimo si el procedimiento para obtener la medición directa está bien definido. Cuando las tareas no son claramente definible o atribuibles

directamente al individuo, las mediciones directas tienden a ser indicadores deficientes del concepto de desempeño.

Aun cuando son deficientes, las mediciones directas pueden brindar una valiosa información sobre ciertas dimensiones del desempeño. Por ejemplo, podría ser adecuado usar un índice de ausentismo evitable de los colaboradores con la evaluación de un gerente de una línea. Esto podría hacerse dentro del contexto de la administración por objetivos o de los sistemas comparativos o de normas absolutas. Por otra parte, argumentaríamos que las mediciones de las ausencias son siempre deficientes si se toman en forma independiente. El peligro está en utilizar mediciones directas deficientes y excluir otros índices, de tal forma que el patrón y los supervisores conjuntamente tiendan a centrarse en aquellos subconjuntos de la tarea que son perfectamente medibles en forma directa.

2.1.3.2.4.- Otra Clasificación de los métodos

Tradicional: Escala de clasificación

Comparación de empleados

Ensayos de forma libre

Entrevistas

Incidentes críticos

Modernos: Centro de evaluación

Administración por objetivos

Contabilidad de valores

Humanos

Método de evaluación orientados al Pasado.

Los métodos orientados al pasado tienen la ventaja de ocuparse del rendimiento que ya se ha producido y que, hasta cierto punto, se puede medir.

Los empleados pueden recibir retroalimentación y pueden conducir a esfuerzos renovados para mejorar el rendimiento. Las técnicas de evaluación más utilizadas con orientación al pasado incluyen:

- Listado de verificación
- Método de elección forzada
- Método de incidentes críticos

Escala de calificación.

Quizá la forma antigua y utilizada de evaluación del rendimiento sea la escala de calificación, que requiere que el calificado, proporcione una evaluación subjetiva del rendimiento de un individuo a lo largo de una escala, de abajo a arriba.

Las ventajas de este método son que su elaboración, así como su administración, originan bajo costo; los calificadores necesitan poca capacitación o tiempo para llenar las formas y se puede aplicar a una gran cantidad de empleados.

Las desventajas, se pueden omitir criterios específicos de rendimiento para lograr que la forma sea aplicable a diversos puestos y otras omisiones tienden a limitar la retroalimentación específica.

Lista de verificaciones.

Son otro método para evaluar a los colaboradores con base en ciertos comportamientos deseables y no deseables. El supervisor recibe una lista de enunciados que describe el comportamiento o desempeño efectivo y el no efectivo.

El evaluador señala los enunciados que mejor describan el comportamiento del colaborador.

El resultado se denomina lista de verificación sopesada, los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen, con el fin de obtener resultados totales.

Ventajas son economía, la facilidad de administración, la capacidad limitada de los calificadores y la normalización.

Desventajas incluyen propensión a las desviaciones tendenciosas de los calificadores (sobre todo en el efecto de aureola), el uso de criterios de personalidad en lugar de los de rendimiento, mala interpretación de los conceptos que aparecen en la lista de verificación y el empleo de pesos inadecuados por parte del departamento de personal.

Escalas de calificación con bases conductuales

Trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del rendimiento.

Casi siempre se utiliza una escala del 1 al 7, puesto que la escala se describe en conductas relacionados con el trabajo, es más probable una evaluación objetiva, a lo largo de la escala.

Evaluaciones orientadas hacia resultados

La evaluación del rendimiento orientada hacia resultados, ofrece una alternativa a los métodos tradicionales de estimar el desempeño. Esto se basa en que la gerencia tiene su fijación de objetivos claros y comprensibles.

El sistema de evaluación orientada a resultados se compone de tres elementos: descripción del cargo, normas de desempeño y entrevistas de evaluación.

La gerencia por objetivos puede ser motivacional gracias a su filosofía de participación y autodeterminación. Ofrece retroalimentación continua y facilita la autoevaluación del colaborador, ya que el individuo coadyuva a fijar las normas de evaluación y valorar su propio desempeño.

El sistema de gerencia por objetivos no brinda una manera de evaluar la dificultad ni los aspectos cualitativos del logro de un objetivo.

2.1.4.- Aplicación de los procedimientos de evaluación.

Mediante el estudio de tres aspectos:

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Existen cinco posibles interesados que pueden llevar a cabo la evaluación:

- El superior o los superiores de la persona que será evaluada.
- Los iguales del evaluado en la organización
- El evaluado mismo
- Los subordinados del evaluado
- Alguna persona que se encuentre fuera del ambiente de trabajo del evaluado

Desviaciones de los calificadores.

Esto habla que los calificadores no logran permanecer emocionalmente libres al evaluar el rendimiento de empleados. Las desviaciones más comunes de los calificadores incluyen:

- Efecto de aureola
- Error de tendencia central
- Desviaciones de tolerancia y severidad
- Prejuicios personales
- Efecto de novedad

Acclón.

Deliberaciones superior/colaborador a cerca de la evaluación de este último y sus oportunidades en la empresa.

Cada uno de estos interesados puede ser el adecuado, depende del objetivo (evaluativo o evolutivo) de la evaluación y de las dimensiones (trátese de resultados o métodos) que se evalúan.

Evaluación por el superior.

Existen dos justificaciones básicas para centrar el proceso de evaluación en el superior del desempeñante. La jerarquía de autoridad formal que existe en la mayor parte de las organizaciones, hace legítimo el derecho del superior de tomar las decisiones evaluativas y evolutivas con respecto a los colaboradores.

Desde el momento en que hay un mejor desempeño con base en las compensaciones, la evaluación y el poder de recompensa y castigo se encuentran en las mismas manos. Separar estas funciones sería debilitar la legitimidad del proceso de evaluación en sí mismo y/o del poder de compensación del superior.

Es necesario tener presente la existencia de pruebas que señalan que la evaluación del supervisor inmediato encuentra altamente relacionada con las evaluaciones promedio de otros evaluadores y con las mediciones objetivas del desempeño. Esto nos dice que una evaluación hecha por el supervisor inmediato puede ser adecuada en ausencia de otras evaluaciones.

El ser evaluado por quien controla las compensaciones y los castigos, puede atemorizar al subordinado. Más aún, el proceso de comunicación en la evaluación, a menudo únicamente fluye del superior al subordinado, con lo cual este último siente que debe defenderse y justificar sus acciones. Parece que, con frecuencia, se trasluce un poco de entrenamiento y desarrollo.

- El superior frecuentemente se siente incómodo en el papel de evaluador porque:
- Dicho papel requiere de habilidades que no se poseen
- Tiene una objeción ética al jugar a ser Dios
- La comunicación de las evaluaciones negativas puede alejar a los subordinados
- Se dan cuenta de que, en algunos casos, el supervisor no tiene el suficiente poder de compensaciones y castigos para aplicar los resultados de una evaluación aun cuando se lleve a cabo de manera cuidadosa.

La evaluación por los compañeros

Dos consideraciones parecen facilitar el uso efectivo de las evaluaciones hechas por los semejantes:

- Un alto nivel de confianza interpersonal y una participación entre los pares, al igual que un sistema de compensaciones no basado en la competencia
- La existencia de situaciones en las que la información sobre los métodos o resultados del desempeño del evaluado, únicamente se encuentre a disposición de sus compañeros.

Las evaluaciones hechas por los semejantes se dan con mayor frecuencia en las organizaciones altamente profesionales, entre profesores universitarios, entre médicos, entre los grupos científicos en las organizaciones industriales.

Las evaluaciones hechas por los iguales pueden ser una alternativa adecuada a las evaluaciones hechas por los supervisores, cuando lo que se quiere es reducir el temor asociado a las diferencias de status y la distancia social que se percibe en la revisión característica que lleva a cabo el superior. Dichas evaluaciones pueden actuar como una fuerza para lograr honradez y una comunicación abierta entre el evaluador y el evaluado.

Pueden aclararse las expectativas mutuas y la interdependencias en las tareas a fin de que el propio control sea más factible.

Riesgos potenciales, en primer lugar, su valor puede depreciarse por la naturaleza competitiva de muchos sistemas organizacionales que tienen su base en las

compensaciones. El juego de perder o ganar entre los compañeros tiende a inhibir la honradez cuando se evalúa a quienes se perciben como rivales.

La autoevaluación

Está justificada cuando existen poderosas razones para creer que el desempeñante mismo se encuentra en la mejor posición para observar y evaluar sus propios métodos de trabajo y resultados; por ejemplo, cuando el desempeñante trabaja en condiciones de aislamiento físico o es el único que posee una habilidad no común.

No obstante, la presión más visible para una autoevaluación, procede de la tendencia, desde principios de la década de los sesenta, a utilizar un enfoque o tesis evolutivos en la evaluación del desempeño. De esta forma, las autoevaluaciones se convierten en parte integrante del proceso de retroalimentación al empleado.

Se ha observado resultados positivos en relación con la autoevaluación estos son:

- Entrevistas de evaluación más satisfactorias y constructivas
- Una actitud menos defensiva por parte de los desempeñantes en las entrevistas de evaluación y en el proceso global de evaluación.
- Un mejor desempeño del trabajo.

Desventajas, los colaboradores tienden a evaluar su desempeño más favorable que sus superiores, existen pruebas que indican que los gerentes que se sobrevalúan, en comparación con las evaluaciones de sus superiores, tienden a ser menos promovibles que sus contrapartes. Esto implica que las personas que más se podrían beneficiar de los programas evolutivos, son aquellas que no están de acuerdo con sus superiores en cuanto a su desempeño y pueden, por lo tanto, tener menos posibilidades que nadie de recibir dicha capacitación.

Hay la tendencia a lograr un mayor acuerdo entre el superior y el subordinado cuando se evalúan las características relacionadas con la tarea (desempeño) y no cuando se trata de características interpersonales y de personalidad.

La autoevaluaciones son herramientas efectivas para los programas que tienen como fin el autodesarrollo, el crecimiento personal y el logro de metas. Por otra parte, resulta que la autoevaluaciones se encuentran sujetas a desviaciones y distorsiones sistemáticas cuando se usan con fines evaluativos.

Los desacuerdos entre las percepciones del superior y las del desempeñante pueden (y deben) sentar las bases para llevar a cabo importantes análisis y, posiblemente, algunos programas evolutivos.

Evaluación por los subordinados

El saber como perciben los colaboradores a su superior puede ser un elemento importante, aunque potencialmente de presión, para un cambio de conducta del superior. También para determinar el potencial de liderazgo de sus gerentes de un bajo nivel, como medio para crear una atmósfera de igualdad de poder y de participación de los niveles organizacionales inferiores.

Desventajas, dichas evaluaciones se han percibido como ilegítimas y el jefe puede emprender una represión por una evaluación honrada pero desfavorable.

Las evaluaciones por personas ajenas al ambiente de trabajo.

Las organizaciones algunas veces emplean a especialistas del departamento de personal, quienes cuentan con experiencia en la evaluación, o bien a asesores externos, casi siempre psicólogos para que se encarguen del proceso de evaluación. El empleo de esta clase de personas, se lleva a cabo bajo dos condiciones generales:

- La necesidad de asesoría especializada
- Cuando la objetividad del proceso de evaluación puede asegurarse sólo si ésta se lleva a cabo por alguien que no tiene intereses creados en los resultados de evaluación.

Las personas que están fuera de la tríada superior-subordinado-igual pueden hacer valiosas contribuciones a la selección de gerentes con el fin de lograr una mayor responsabilidad.

Evaluación efectuada por personas extrañas a la organización

Uno de los tipos de evaluación efectuada por personas extrañas a la organización y que usualmente recibe el nombre de revisión de campo, se centra en la evaluación del desempeño con el fin de administrar las compensaciones o los castigos organizacionales.

En esta técnica el especialista resume el contenido de la entrevista en una evaluación general, la cual es después será comentada con el superior y posiblemente modificada como resultado del análisis. Así la evaluación que resulte será parte del expediente del colaborador en el departamento de personal y puede o no ser comentada con el colaborador.

Ventajas, se ahorra tiempo y parcialmente les permite evaluar un que hacer desagradable, otra ventaja es que reduce la variabilidad de las evaluaciones, debido a que distintos evaluadores usan diferentes dimensiones y normas de evaluación.

Desventajas: el superior evade parte crucial de su responsabilidad, queda en duda si se lleva a cabo conversaciones significativas entre el superior y sus colaboradores, en relación con el mejoramiento del desempeño, esta evaluación puede ser ineficaz por que consume tiempo y trabajo humano.

2.1.4.1.- Frecuencia de las evaluaciones.

¿Con qué Frecuencia se deben realizar las evaluaciones?

La gerencia pone en práctica los resultados de la evaluación del rendimiento mediante medidas correctivas o de refuerzos positivos.

Existe consenso general de que por lo menos una vez al año se debe realizar una evaluación formal completa, pero algunas personas sugieren que debe efectuarse con mayor frecuencia, existen argumentos sólidos en contra de cualquier programa rígido de revisiones de desempeño, es lógico que no se debe dar una sugerencia de aplicación general. Lo importante es que las evaluaciones formales completas se complementan con evaluaciones de avances periódicos frecuentes, estas últimas pueden ser cortas y relativamente informales, pero ayudan a detectar problemas y barreras que obstaculizan el desempeño eficaz, también puede mantener la comunicación abierta entre el superior y el colaborador. Por último la supervisión continua del desempeño, mediante este sistema el desempeño se desvía de lo planes y no es necesario esperar la próxima evaluación para corregirlo. El superior y el colaborador analizan la situación de inmediato con el fin de llevar a cabo acciones correctivas al instante, para evitar que una desviación se convierta en un problema importante.

Muchas organizaciones usan un intervalo fijo, el mismo período anual de evaluación y para todos los empleados. Esta programación sólo es ligeramente más defendible desde un punto de vista psicológico del desempeño-realización.

Desde el punto de vista psicológico y de generación del desempeño, las revisiones del desempeño a intervalos variables son las más lógicas.

Los intervalos variables tanto en diferentes tiempos por cualquier desempeñante y entre los desempeñantes, tienen mayores probabilidades de ser percibidos con vínculos más significativos con las variaciones reales del desempeño. promueven revisiones más frecuentes y no una al año, estimulan al evaluador para que provea retroalimentación al evaluado en el momento en que el primero advierte incidentes críticos en la conducta del evaluado.

La programación de la medición y la retroalimentación del desempeño pueden hacer a la medida para llevar a término un proyecto convenido asignado, un superior y un colaborador puede coincidir en un intervalo de revisión de cierto desempeño, aun cuando el colaborador trabaje en una tarea en la que es fácil o conveniente establecer un fecha de término del desempeño, también se usa cuando existen colaboradores muy competentes que operan con superior que disponen de acuerdo con el principio de la excepción, y puede tener sentido programar la evaluación a discreción del evaluado.

Se puede establecer un sistema en la que los intervalos de revisión y retroalimentación sean determinados exclusivamente por el superior, y se utiliza en las organizaciones de tipo autoritario, en las que el sistema de evaluación se encuentra estructurado para comodidad del evaluador más que para el mejoramiento del evaluado.

2.1.5.- Técnicas de evaluación del desempeño

TÉCNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas • Ausentismo	-- Simples, precisas, objetiva	⇒ No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) ⇒ No refleja diferencias individuales en la calidad y cantidad de trabajo
• Productividad	-- Simple, precisas, objetivas	⇒ Tiene dificultades para medir el nivel gerencial. ⇒ Al nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compra máquinas usadas, etc.
Medidas subjetivas • Escalas gráficas	-- Clara, fácil de discutir, multidimensional	⇒ Sujeta a distorsiones como la licencia, tendencia central, afecto de falsedad
• Lista de verificación	-- Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud	⇒ - Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.
• Escala de elección forzada	-- Más difícil de distorsionar, multidimensional	⇒ -Difícil de construir, antagoniza con el evaluador, forzado a escoger entre alternativas indeseables y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes
• Escalas de incidentes críticos	-- Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen sobre los comportamientos específicos por evaluar	⇒ El evaluador tiene cierta dificultad de registro, demora cierto tiempo para construir las escalas.
• Método de clasificación	-- Conceptualmente sencillas	⇒ Fuerza más no las indica entre las clases alguien debe recibir la última clasificación
• Método de distribución forzada	-- Ayuda a eliminar enfrentamientos y orienta al evaluador atento a las influencias e inclinaciones	⇒ Cuando es aplicada en grupo grande, no representa una situación real; fuerza diferencias
Simulaciones • Ejercicios de colocación	-- Considera o controla durante los periodos de la evaluación	⇒ La situación es registrada y raramente corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal

³⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed Mc Graw-Hill, 1994, p.269

Control de ausentismo

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal.

Las causas y efectos del ausentismo son complejos, las causas del ausentismo están en el propio empleado, en la organización; la supervisión deficiente, empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulo, condiciones desagradables de trabajo, precaria integración del empleado a la misma organización y los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

Sternhagen recomienda acción al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control eficaz de los niveles de ausencias y retrasos del personal. Más aún Sternhagen propone que el cálculo del índice de ausentismo sea calculado mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de hombres-horas perdidas}}{\text{Total de hombres-horas trabajadas}} \times 100$$

La fórmula genérica sugerida por el Bureau of Employment Security del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos para el cálculo de ausentismo es la siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de hombre-días perdidos por Ausencia al trabajo en el período}}{(\text{No. medio de empleados}) \times (\text{No. de días de trabajo})} \times 100$$

Incentivos

Un incentivo es la gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, contribuyen en el tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto, o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones-contribuciones, debe ser fundamentalmente mantenida.

Ascensos

La evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa, como sabemos la evaluación es necesaria para:

asignar los recursos en un medio dinámico, recompensar a los empleados, ofrecer retroalimentación a los trabajadores a cerca de su trabajo, mantener relaciones justas con los grupos, asesorar y desarrollar a los empleados, cumplir con las regulaciones. Los sistemas de evaluación son necesarios para una administración adecuada y para el desarrollo de los empleados.

Los primeros sistema de evaluación registrado en la industria fue el uso de hizo Robert Owen de libros y blocs del personal en sus planias de algodón en New Lanark, Escocia, aproximadamente en 1800.

La filosofía que sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajaran con mayor intensidad para alcanzar metas y objetivos en los que hayan participado para determinarlos.

Las evaluaciones del desempeño son una tarea compleja, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados. Además de saber manejar los problemas que surjan espontáneamente en la entrevista misma. Aun cuando se realice adecuadamente las entrevistas de evaluación, es difícil determinar si producirán cambios a largo plazo en el desempeño. La evaluación actúa solamente como fuente de retroalimentación y recompensa psicológica.

La antigüedad a veces se emplea como criterio de eficiencia, pues se considera que un mayor tiempo desempeñado un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y por tanto ejecutarlo mejor. En especial los sindicatos son muy inclinados a que se tome como base la antigüedad para los ascensos., por otro lado un mayor tiempo en un empleo puede también dar lugar a la adquisición de vicios, que puede conducir a aburrimiento, moral baja, frustraciones, resentimientos, etc. todo lo cual puede afectar al desempeño de un trabajo.

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia

Las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerá del grado que considere que el trabajo satisface sus necesidades y les proporciona los satisfactores que desea, así podríamos decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

CAPITULO 3

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

La función administrativa de control juega un papel importante, ya que si no se revisan los resultados obtenidos correspondientes a una planeación determinada, será difícil alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos.

Para que un departamento de personal alcance sus objetivos, deben también establecer un sistema de control en sus diferentes funciones.

La idea de control incorpora, paradójicamente, el concepto de restricción y de oportunidad en la toma de decisiones de los administradores. Una organización debe especificar tanto el comportamiento que se desea como los límites más allá de los cuales están prohibidas ciertas conductas o acciones. De este modo, el control ha llegado a tener connotaciones negativas, pues implica coerción, restricción o sanción en los efectos de las políticas, reglamentos y otros lineamientos. Por el aspecto de control de la acción administrativa es tanto un proceso como un resultado que tiene implicaciones negativas y positivas. Dado que el control especifica los límites de conducta esperada, el ámbito de acción hasta estos límites puede todavía ser amplio. Efectivamente, un jefe o un colaborador puede temporalmente sobrepasar los límites de control impuestos y por tanto deberán aceptar los castigos por hacer eso.

Para ilustrar el control como una acción coercitiva y para mostrar sus aplicaciones en la administración de personal, considérense los requisitos normales de una empresa que determinadas personas han propuesto para trabajar en un tiempo y lugar establecido. Las entradas y salidas de trabajadores con orden y eficiencia pueden ser definidos estableciendo una "norma" y comunicarla al personal. La norma produce un estado de control general para este grupo de requisitos de comportamiento y además establece la probabilidad de que las condiciones, deseadas continuará indefinidamente.

El departamento de personal juega un papel importante en las condiciones definitivas de control y efectividad en el uso de los recursos humanos de la empresa.

El subsistema de control de recursos humanos, esta comprende la base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos, en este trabajo nos enfocaremos a los dos primeros.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores para asegurar que los objetivos y los planes de la organización se están llevando a cabo.

3.1. Concepto

"Puede ser la función administrativa gerencial de control. En este caso, el control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente, con la planeación, la organización y la dirección".³⁵

Para Sherwin, "la esencia del control es la acción que ajusta las operaciones y los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben". Koots y O'Donnell creen que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen. Es pues la función que desde el presidente hasta el maestro, se cercioran de que aquello que se hace está de acuerdo con lo que se intentaba hacer".³⁶

³⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed Mc.Graw-Hill, 1994, p.470

³⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed.Mc.Graw-Hill, 1994, p.471

3.1.2.- Proceso del control

El control se efectúa por medio de cuatro etapas:

1. Establecimientos de patrones deseados
2. Observación del desempeño
3. Comparación del desempeño con los patrones deseados
4. Acción correctiva

Ciclo del control



37

El proceso del control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos

El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implemente la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse: debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende alcanzar a partir de objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc. previamente establecidos.

La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos, también puede ser la revisión y alteración de los patrones existentes, si estos se establecieron de manera inadecuada, para ajustarlos a las posibilidades de la empresa.

Hellriegel y Slocum mencionan que la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos, sus principales usos de los controles empresariales son:

1. Estandarizar el desempeño, a través de la inspección, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
2. Proteger de robos, desperdicios, mal uso de los bienes de la empresa, por medio de la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
3. Estandarizar la calidad de servicios que ofrece la empresa, mediante capacitación, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
4. Determinar la autoridad para las diferentes instancias de la empresa, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoría.
5. Medir y dirigir el desempeño de los colaboradores, por medio de sistemas de evaluación del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registro.

³⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villanizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed. Mc Graw-Hill, 1994, p.472

El control implica la localización de las fallas de operación, así como la decisión del momento propicio para tomar necesarias medidas correctivas en el logro de buenos resultados.

Sistema y Proceso de Control

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores para asegurar que los objetivos y los planes de la organización se están llevando a cabo.

"Como Fayol claramente reconoció hace décadas en una empresa, el control consiste en verificar, si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo; cosas, personas, acciones".³⁸

Prerrequisitos de los sistemas de control

1. Los controles requieren planes que deben ser claros, completos, como sabemos todas las técnicas significativas de control son, en primer lugar, técnicas de planeación.
2. Los controles requieren estructura organizacional, para tener la responsabilidad organizacional clara y definida y saber donde yace la responsabilidad por las desviaciones y la toma de acción correctiva necesaria.

3.1.3.- Elementos esenciales del control

Objetivos. es necesario contar con criterios de medición, fijar normas del plan total, que nos orienten a los resultados.

Información: los informes deben proporcionar retroalimentación diaria sobre periodos largos. esta debe ser práctica, útil y actualizada, debe permitir localizar con rapidez las áreas en que hay problemas, de modo que pueden solucionar las desviaciones presentadas.

Evaluación: El tercer elemento del control consiste en interpretar y evaluar la información generada por el sistema de retroalimentación. La calidad de la evaluación depende de la retroalimentación que se proporcione acerca del problema.

Resolución: Consiste en tomar medidas correctivas, deben identificarse los problemas reales que obstaculicen el cumplimiento y que originan desviaciones. Debe desarrollar, analizar y elegir entre las alternativas que haya para solucionar los problemas, por lo tanto debe planear para fundamentar las decisiones que tome.

3.1.4.- Principios de un sistema de control

Hay que tomar en cuenta varios principios si se quiere que el sistema de control funcione eficazmente y cumpla su finalidad básica. En seguida se mencionan principios importantes:

- El sistema debe ser fluido
- El sistema debe registrar todos los objetivos
- El sistema debe señalar las desviaciones desde el momento que se establecen los objetivos
- El sistema debe proporcionar información sobre las desviaciones directamente al colaborador responsable
- El sistema debe reflejar las responsabilidades individuales, así como los resultados totales.

³⁸ Biblioteca Práctica de los Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a ed., México, Ed. Mc Graw-Hill, 1990, p. 188

Requisitos para establecer un sistema de control

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
Eliminado aquellos que no sirven, simplificándolos, combinándolos para perfeccionarlos.

Características

El control debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional
- Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.
- Oportunidad
- El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Accesibilidad

Es necesario que la información de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos.

Ubicación estratégica

Esta característica está relacionada con el principio de excepción, enfatiza que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes que la corrección implique un alto costo.

Factores que comprenden el control

Son cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control

- Cantidad. Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo. Se controlan las fechas programadas
- Costo. Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa
- Calidad. Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto.

Control y su periodicidad

- Control preliminar.
- Control concurrente
- Control posterior

"Hellriegel y Slocum, recuerdan que la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles de las operaciones de la organización. Para ambos los principales usos de los controles organizacionales son:

1. Para estandarizar el desempeño por medio de inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
2. Para proteger los bienes organizacionales de robos, desperdicios y abusos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría división de responsabilidades.
3. Para estandarizar la calidad de productos y servicios ofrecidos por la empresa, por medio del entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivo.
4. Para limitar la cantidad de autoridad que es ejercida por varias posiciones o niveles organizacionales, por intermedio de descripciones de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos, sistemas de auditoría.

5. Para medir y dirigir el desempeño de los empleados, por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal supervisión directa, vigilancia y registros, incluyendo la información sobre producción³⁹.

La esencia del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten a los objetivos establecidos.

Haynes y Massie afirma que cualquier sistema de control deberá incluir:

- Un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un patrón, una norma, una regla decisoria, un criterio y una unidad de medida.
- Un medio para medir la actividad desarrollada.
- Un procedimiento para comparar tal actividad con un criterio fijado.
- Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para que alcance así los resultados deseados.

La Administración de los Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea. se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresalientes de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea, sean las más adecuadas a cada caso.

La necesidad banco de datos y sistemas de informaciones

3.1.5.- Controles Administrativos de Personal

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permite, en los diferentes niveles y funciones operacionales de una organización, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, con el propósito de determinar la acción correctiva necesaria.

En nuestro caso nos interés tratar el control del personal. El objetivo principal de este control es presupuestar, programar, controlar y evaluar la efectividad en la implantación de todos y cada uno de los planes y objetivos de recursos humanos.

A continuación se muestra los tipos de controles de acuerdo con la forma presupuestal.

Forma	Tipos de Controles
PRESUPUESTOS	PRESUPUESTOS DE PERSONAL CONTROL DE PLAZAS NOMINA

Presupuestos de Personal

Este representa el costo de trabajo de recurso humanos en determinada organización. Los presupuestos de personal para cada unidad orgánica deben estar lo suficientemente detallados para mostrar las partidas destinadas al respecto.

El presupuesto es la expresión formal del grado en que la organización considera que son importantes las actividades del personal. Donde los presupuestos se elaboren en detalle también indican los diversos

³⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villanizar Germán, 2a ed. Colombia, Ed Mc.Graw-Hill, 1994, p.533

grados de importancia que se les da a las diferentes subfunciones del más amplio conjunto de funciones básicas.

Los presupuestos reflejan las cantidades empleadas en las diferentes actividades de recursos humanos.

Un método en el cual se combinan los enfoques de auditoría y presupuesto consiste en elaborar proporciones o razones que comparen los niveles de las actividades, los costos y el personal de base. Las proporciones típicas relacionan el número total de colaboradores con los del personal de recursos humanos, los costos de los procesos de formación por cada individuo formado, los costos que llevan la provisión de nuevas contrataciones, el salario por mérito por persona, los días para completar las vacantes.

Control de plazas:

Los recursos financieros aplicados a los recursos humanos dan origen a la creación de plazas, lo que da lugar a una serie de actitudes y reacciones de parte de los ejecutivos que las crean, las administran y están bajo su responsabilidad. Por ello es necesario llevar a cabo un control de plazas efectivo.

Nómina.

Es un documento contable y de control que muestra correctamente el monto de los salarios pagados de una manera detallada, así como las deducciones hechas como consecuencia, la cantidad neta pagada al trabajador en un periodo determinado.

Otra manera de control de recursos humanos es por medio de la forma de programación. Esta es la culminación de la determinación de objetivos, del proceso de planeación. Un programa abarca un conjunto o secuencia de acciones y actividades relacionadas que acompañan a un plan para alcanzar un objetivo particular. Es la proyección detallada de acciones que resultan de los planes. Sus principales elementos son el tiempo y la secuencia.

La programación identifica acciones convenientes y continúa la conducta inicial de tomar decisiones. Ciertas programaciones pueden ser incluidas dentro del plan personal.

Forma	Tipos de controles
Programación	Tarjetas de asistencia Rotación de personal Ausentismo Accidentes y enfermedades

Tarjetas de asistencia:

Es obligatorio para el trabajador marcar personalmente la hora de entrada y salida en su tarjeta, a fin de que estos datos los utilice el departamento de personal para diversos aspectos (nómina, descuentos, etc.)

Rotación de personal:

Este término se refiere al número de empleados que empiezan y dejan de trabajar para una organización. La tasa de rotación de personal por un departamento puede ser un indicador de la eficiencia con que las distintas funciones de personal, así como el departamento de personal.

Ausentismo:

El grado de ausentismo en el trabajo también puede servir para indicar la eficiencia de un programa de administración de personal. Cierta índice de ausentismo se deba a causas inevitables. Siempre habrá colaboradores que tienen que ausentarse de su trabajo por enfermedad, accidentes, problemas familiares y otros motivos legítimos. Sin embargo, hay muchas otras ausencias que se pueden evitar.

Un ejemplo: Si se pierden 150 días-hombre por ausencias del trabajo durante un mes de 25 días hábiles en una empresa que emplea 250 trabajadores, la tasa de ausentismo entre los empleados por este mes sería:

$$\frac{150}{250 \times 25} \times 100 = 4.1\%$$

Accidentes y enfermedades:

La empresa debe llevar un registro de accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales y preparar un aviso al seguro social de cada accidente o enfermedad. Estos registros son una base para analizar la áreas problema, hacer cambios en el ambiente físico y motivar al personal en cuanto a la seguridad.

Otro aspecto importante de control administrativo de personal es la contratación. El monto total de contrataciones depende de la asignación presupuestal, de las cargas de trabajo específicas y del volumen total de la actividad de la empresa.

Forma	Tipos de Control
Contratación	Expediente del trabajador Conflictos

Expediente del trabajador.

Es un documento que significa inventario biográfico de datos del trabajador y que abarca desde su fecha de nacimiento hasta el presente.

El expediente del trabajador está integrado por todos los documentos que vaya generando el trabajador; los más comunes son: solicitud de empleo, resultado de pruebas de admisión, exámenes médicos, documentos de filiación, comprobantes, etcétera.

Conflictos.

Los registros de conflicto interpersonales proveen una fuente valiosa de información sobre el grado en que una organización cumple con sus objetivos en la dirección de personal.

Aunque no todos los conflictos internos se relacionan directamente con asuntos de personal, muchos de ellos tienen relación con ellos.

Otro aspecto importante del control administrativo de personal, es la "evaluación". Los registros, los informes y revisiones periódicas proporcionan datos valiosos de acontecimientos, actividades, decisiones y sus consecuencias, de manera que los resultados pueden compararse con las intenciones.

La necesidad de evaluar resultados es de vital importancia y en nuestro caso concreto de la función de personal. La evaluación puede

enfocarse hacia determinar cómo está operando un sistema de personal, un plan de sueldos y salarios o un programa de capacitación.

3.1.7.- Técnicas de control

Técnicas de control son las herramientas de las que se auxilian para llevar acabo el proceso de control, Muchas de la técnicas de planeación son, a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que sistemas de información

Técnicas de control (controles)		<ul style="list-style-type: none"> ● Contabilidad ● Auditoría 	Financiera Administrativa
	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuestos ● Reportes, informes ● Formas ● Archivos (memorias, expedientes, etc.) ● Computarizados ● Mecanizados 	
	Gráficas. Diagramas	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso, procedimientos, Gantt, etc. ● Procedimiento, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha, etc. 	
	Estudio de métodos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempos y movimientos, estándares, etc. 	
	Métodos cuantitativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes ● Modelos matemáticos ● Investigaciones de operaciones ● Estadística ● Cálculos probabilísticos ● Programación dinámica 	Camino crítico PERT
	Control interno. Programas		

Puntos críticos de control y estándares

El principio del punto crítico es presentar cuidadosa atención aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes. Todo

objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto, se convierten estándares con los cuales se puede medir el desempeño real o el esperado. Sin embargo en la práctica existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes: 1) estándares físicos, 2) estándares de costos, 3) estándares de capital, 4) estándares de ingresos, 5) estándares de programas, 6) estándares intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

Los controles se deben adaptar a los puestos, lo que es conveniente para un taller, son diferentes los que usa el departamento de ventas, o el departamento de finanzas, ambos son diferentes de los controles del departamento de compras. Los administradores debe identificar los factores críticos de sus planes y operaciones que requieren control y debe usar las técnicas y la información apropiadas para ellas.

Puede expresarse en términos cualitativos verificables o en cualquier otra forma que puede dar una clara indicación del desempeño.

Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

1. Rendimiento de beneficios. Las tasas de rendimiento sirven, también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
2. Posición el mercado. Determinan la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. Productividad. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
4. Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la prima en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. Desarrollo del personal. Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con los demás funciones administrativas. Los administradores puede corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas, o ejerciendo su función de organización mediante la resignación o aclaración de las tareas. también se puede corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los colaboradores o media drástica de reconstrucción, despido, o técnicas de liderazgo más eficaces.

Uno de los adelantos más interesantes que se ha producido debido al uso de la computadora es la recopilación, transmisión y almacenamiento de datos electrónicamente que permite al administrador conocer que las actividades bajo su responsabilidad no se estén desarrollando de acuerdo con los planes y detectar las desviaciones para tomar acciones correctivas.

Lo que necesitan los administradores para el control eficaz es un sistema que les diga a tiempo que problemas ocurrirán si no hace algo en relación con ellos en ese mismo momento.

Los controles debe estar hechos a la medida de los planes y de los puestos, de los administradores y sus personalidades y las necesidades de eficiencia y eficacia.

Para que los controles funcionen se deben adaptarse especialmente a los planes y los puestos, a cada administrador, las necesidades de eficiencia y eficacia, deben señalar excepciones en los puntos críticos, ser objetivos, flexibles, adaptables a la cultura organizacional, económicos y permitir la aplicación de las acciones correctivas.

Por supuesto que existen muchos dispositivos de control tradicionales independientes de los presupuestos, surque algunos pueden estar relacionados con los mismos y ser utilizados junto con ellos. Entre los más utilizados se mencionaran 1) la información estadística; 2) los informes y análisis especiales; 3) auditoría operacional, y 4) la observación personal.

Es esencial que los informes estadísticos muestren tendencias que permitan a quien los vea realizar extrapolaciones y conocer el rumbo de la organización, esta información se puede presentar en tablas con promedios, para eliminar las variaciones debida a los períodos contables, los factores estacionales, los ajustes contables y otras diferencias periódicas.

Informe y análisis especiales ayudan en áreas problemas específicas, su naturaleza no rutinaria puede destacar lo inusual y al hacerlo revelar áreas susceptibles para incrementar la eficiencia.

Auditoría operacional, otra herramienta del control administrativo es la auditoría interna o operacional, que se ocupan de que las cuentas reflejan apropiadamente los hechos, evalúan políticas, procedimientos, uso de autoridad calidad de la administración, eficacia de los métodos, problemas especiales, y otras fases de las operaciones.

Observación personal es sorprendente cuanta información puede obtenerse mediante una observación personal incluso en un recorrido ocasional por una planta o una oficina

3.2.- Base de datos

3.2.1. Concepto:

"Base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información".⁴⁰

Base de datos " es una colección de elementos de información, agrupados como una entidad estructurada que convenga a las necesidades de información de una organización".⁴¹

La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, si no también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y el procesamiento integrados y simultáneos. Existe base de datos relacionadas lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En al área de recursos humanos, la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes niveles de complejidad.

- Datos personales de cada colaborador, que conforman un registro de personal.
- Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforma un registro de cargos.
- Datos de los colaboradores de cada sección, departamento, que constituye un registro de secciones.
- Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.
- Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios
- Datos de candidatos, de cursos y actividades de entrenamiento.

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional, este concepto localiza cadena de eventos que se inicia fuera de la

⁴⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villanizar Germán, 2a ed Colombia, Ed. Mc.Graw-Hill, 1994, p.476

⁴¹ Biblioteca Práctica de los Negocios, Informática, 2a ed., México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1990, p.185

empresa, incluyendo una cadena principal de eventos dentro de la organización y termina externo a la empresa. Una vez que se ha especificado

3.2.2.- Organización de datos.

La información debe estar arreglada para su fácil consulta y uso, generalmente, dispositivos de almacenamiento de acceso directo.

Manejo de una base de datos puede dividirse en funciones administrativas y operacionales, esta división reconoce la importancia de la gente y el equipo que contribuya al uso satisfactorio de una base de datos.

Las funciones clave de la administrador de base de datos son:

- Interacción con los usuarios y todos los niveles gerenciales
- Supervisión de todo el mantenimiento de la base de datos
- Diseño y coordinación de las medidas de seguridad para restringir el acceso no autorizado
- Diseño de los archivos de la base de datos y la supervisión de su realización
- Preparación y mantenimiento de un diccionario de la base de datos o manuales del usuario, los cuales ofrecen procedimientos estandarizados para acceder a la base de datos.
- Responsabilidad y control sobre toda la documentación de la base de datos
- Supervisión de las actividades de la base de datos, para asegurar una rápida respuesta del sistema, un soporte satisfactorio y seguridad de la información.

Sistema de manejo de datos, (SMBD) el control operacional sobre una base de datos se ejerce a través de un software llamado sistema de manejo de datos. El SMBD es un conjunto de programas que facilitan la creación y arreglo de la información para minimizar la duplicación, la modificación de la información dentro de la base de datos, la interrogación a archivo, y para proporcionar un fácil acceso a los datos. El software de los SMBD actúa como medio para acceder la información de la base de datos y simplifica el trabajo del sistema operativo de la computadora.

3.3.- Sistemas de Información de RH

Se utiliza la información para estimar las condiciones, identificar objetivos, elegir entre las actividades y evaluar resultados. Así como los doctores han creado herramientas tecnológicas para realizar sus diagnósticos, también los administradores de recursos humanos han progresado hacia sistemas más avanzados para recopilar, usar y presentar la información sobre los recursos humanos. Los administradores de RH utilizan tecnología de información que es más similar al software, computadora personal hasta una red mundial de información

3.3.1.- Concepto:

"Un sistema de información de recursos humanos (SIRH) es un procedimiento sistemático para ordenar, almacenar, mantener, recuperar y validar los datos necesarios para una organización a cerca de sus recursos humanos, las actividades del personal y las características de la unidad de la organización".⁴²

Sistema de Información de recursos humanos, SIRH

El sistema de información de recursos humanos obtiene información de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo y del macro ambiente. Todo para evaluar y diagnosticar la fuerza de trabajo, haciendo objetivas las decisiones. La presentación de la información puede ser por medio de encuestas, análisis, descripción.

⁴² Milkovich, Boundreau, *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, 6a ed., México, Ed. Adison-Wesley Interamerican, 1994, p. 166

"Sistema de Información Gerencial" es un sistema formal para reunir, integrar, comparar, analizar, y difundir información interna y externa de la empresa en una forma eficaz, eficiente y a tiempo".⁴³

3.3.2.- Propósitos de la información de recursos humanos.

Información con mayor rapidez y menor costo, es una inversión, aumenta el valor al facilitar la obtención y el uso de la información; también puede reducir el valor de la información a intimidar a los usuarios de ésta o al requerir demasiada experiencia.

La pregunta es si se debe computarizar o no un SIRH a menudo se presenta en término de cuánto se ahorrará el costo al reducir, la correspondencia, la impresión y la administración. Estos ahorros se comparan con la inversión necesaria para adquirir y usar el sistema de cómputo.

Los departamento de personal requieren grandes cantidades de información detallada, el departamento de personal debe proporcionar información de calidad:

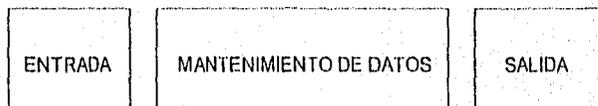
- ¿Que deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la compañía?
- ¿Que conjunto de habilidades posee cada empleado?
- ¿Que necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuales factores externos afectan más directamente a la organización?
- ¿Cuales son las tendencias en materia compensación de los empleados?

"Con el fin de certificar que se produzca un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en personal no únicamente deben comunicar en forma convincente la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes, para lograr su cooperación. Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a sistemas de cómputo, en los que almacena y procesa información detallada, sobre los colaboradores, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etc.

Los sistemas de información de grandes dimensiones, sin embargo, ponen a prueba la habilidad de todo el departamento para mantener la privacidad de los registros".⁴⁴

3.3.3.- Componentes básicos de un SIRH

En cualquier SIRH es conveniente considerar los tres principales componentes funcionales.



⁴³ Koontz, Weihrich, Administración, traduc. Marco A. Mallavón Martínez, 3a ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1990, p.599

⁴⁴ Milkovicl, Boundreau, Dirección y Administración de Recursos Humanos, 6a ed., México, Ed. Adison-Wesley Iberoamerican, 1994, p. 166

Función de entrada

Proporciona la captura de la información del personal en el SIRH, e incluye los procedimientos requeridos para recopilar los datos, como quién los recopila, o cuándo y cómo se procesan los datos.

Función de mantenimiento de datos.

Actualiza y agrega nuevos datos a la base de datos, los sistemas no computarizados puede hacer esto a mano, archivando los documentos en los lugares apropiados y haciendo los registros convenientes en los archivos. A menudo con los sistemas computarizados puede realizarse esta función de manera precisa y rápida, permitiendo que los datos estén disponibles pocos segundos después de haberlos capturado.

Función de salida

La función más visible de un SIRH es la salida generada, para generar una salida valiosa para los usuarios de computadoras, el SIRH debe procesar esa salida, hacer los cálculos necesarios y después darle un formato a la presentación de manera que pueda comprenderla el usuario. Los sistemas computarizados pueden hacerlo usando programas muy avanzados para efectuar, en minutos, miles de cálculos, producir gráficas a color y dirigir en forma simultánea los resultados vía cable o satélite a las computadoras personales en los escritorios de los ejecutivos de todo el mundo.

3.3.4.- Proceso de diseño del SIRH

El primero y más importante paso consiste en especificar los requisitos del sistema. Estas especificaciones son la parte central del sistema e incluyen decisiones tales como el tipo de datos que se recopilarán, la cantidad de datos por recopilar y cómo y cuándo hacerlo.

El siguiente paso es el proceso del diseño, es diseñar el sistema de empresa, en el cual se trata de responder preguntas a cerca de quién utilizará el sistema, cuándo:

- Analice las necesidades de información
- Las necesidades varían de acuerdo con el nivel que ocupa la organización
- De acuerdo con las funciones de los administradores en la organización

Se prepara una gráfica de flujo detallada del sistema deseado. Esta incluirá, entre otras cosas, fuentes y tipos de datos, ubicación de usuarios y necesidades de almacenamiento.

También se determinarán los requerimientos de equipo físico y de software.

Antes de la implantación del sistema, éste se evaluará cuidadosamente para tener la certeza de que realizará lo que la administración quiere que realice. La prueba final de la eficacia del SIRH, es sus capacidad para satisfacer las necesidades de información de cada administrador.

Un sistema de control administrativo SCA tiene que lograr los objetivos de una organización. Para tal fin la organización debe tener objetivos, metas.

Para conocer si un sistema está orientado o no, es necesario evaluar.

- Si las consultas que se hacen permiten tomar decisiones oportunas
- Si la información se encuentra en el nivel requerido
- Si fue previsto en la forma deseada por los altos niveles

Determinación de las necesidades y prioridades

El éxito de un programa para el control de recursos humanos depende de la habilidad para determinar las necesidades y diseñar un sistema que permita cubrirlos, que no produzca retrasos de la información básica para la toma de decisiones.

En base a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se deberán fijar las prioridades evaluándolas y realizando un estudio de factibilidad que indique claramente los costos, los tiempos y sobre todo los requerimientos.

Análisis de Antecedentes

Para instalar un sistema de control computarizado es necesario hacer una evaluación de los recursos materiales y humanos con que se cuenta.

Evaluación de los recursos humanos

Contar con un área de computación, personal con conocimiento de informática y capacitación al personal involucrado.

Antes de realizar un análisis de antecedentes, es necesario conocer toda la operativa de la empresa; es decir, de los sistemas no mecanizados y los mecanizados, para simplificar antes de resultar poco útil.

Prueba del sistema antes de su implantación.

Las fallas que se detecten antes de la implantación de un sistema son mucho más fáciles y mucho menos costosas de arreglar, que las que se encuentran cuando el sistema está en operación y la gente a comenzado a depender de él. Si no es factible una prueba previa completa, entonces la administración debería considerar la introducción del nuevo sistema en paralelo con el anterior. Al correr los dos programas simultáneamente durante un periodo corto, se pueden identificar y corregir los errores y omisiones del nuevo sistema, con perturbaciones mínimas para las operaciones de la organización.

Preparar a los usuarios con capacitación adecuada.

No importa que también este diseñado un sistema, si los usuarios desconocen toda su potencialidad y no saben como utilizarla, ésta nunca se aprovechará. En consecuencia, el presupuesto para la implantación de cualquier nuevo SIRH debe incluir los costos y el tiempo requeridos para capacitar a los usuarios.

Preparar un ambiente que contrarreste la resistencia.

La gente tiende a resistirse a los cambios que les parecen amenazantes. Alguna gente tiene dificultades para adaptarse a la introducción de cualquier nueva tecnología, algunos también temen ser incapaces de aprender el nuevo sistema.

Haga que los usuarios se involucren.

Uno de los métodos más efectivos para neutralizar la resistencia a un SIRH es hacer que aquellos que resultarán afectados por el sistema tengan plena participación en su diseño e implantación.

Verifique la seguridad

A medida que los sistemas de información se descentralizan, hay la necesidad vital de asegurar de que individuos no autorizados no pueden tener acceso a información valiosa o privilegiada. Cuando la información estaba centralizada en una sola fuente, sólo unos pocos pueden tener información de base de datos importantes como programas de producción, archivos de clientes, archivos del personal. El sistema debe tener códigos o claves de acceso imposible de

adivinar, exigir a los usuarios que se identifiquen una vez que están dentro del sistema.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO: PROGRAMA PARA LA AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE ENFERMERÍA EN UNA UNIDAD HOSPITALARIA POR MEDIO DE UN SISTEMA INFORMÁTICO

La administración de los servicios de enfermería no puede mantenerse ajena a las oportunidades de mejora que el empleo de herramientas informáticas de orden computacional ofrece, esta utilización puede plantearse en dos ámbitos:

1. La automatización de actividades repetitivas de registro y consulta de información.
2. La planeación de los recursos y el análisis estadístico del comportamiento del factor humano.

Si bien como profesionales de la administración la relevancia del segundo campo de acción es vital para cumplir con su misión dentro de una organización social, tiene como plataforma un producto del primer ámbito, la sistematización de la información, una aplicación computacional dirigida a la automatización de actividades administrativas de índole operativa a través de computadoras proporciona dos beneficios directos y simultáneos:

- La reducción del esfuerzo y el tiempo dedicado por el personal directivo en las actividades que involucran el manejo de datos e información.
- El registro y la sistematización de la información empleada en forma de bases de datos.

El esfuerzo dedicado a este tipo de automatización aporta ventajas colaterales entre las que podemos mencionar:

- Enfoca la fuerza administrativa disponible hacia el análisis, detección de anomalías y corrección del desempeño del personal a su cargo, reduciendo el tiempo que dedica a las funciones burocráticas que impone necesariamente el control del factor humano.
- Introducir al cuadro directivo, usuario del sistema de información, a un ambiente laboral moderno que potencializa sus habilidades de liderazgo y sus expectativas profesionales

Las actividades propias de un directivo administrativo le requieren implantar controles que implican tiempo y manejo de volúmenes considerables de datos, en la oficina de una jefe de enfermería, casi todas las tareas de control operativo son automatizables, el uso de una aplicación computacional proporciona de entrada un manejo de información con mayor precisión, calidad y confiabilidad para el proceso de toma de decisiones.

El objetivo primario del control del recurso humano de enfermería en una unidad hospitalaria es el de asegurar la cobertura de los servicios de una manera continua y suficiente con un alto grado de precisión, ya que de su calidad y eficacia depende en muchas ocasiones la vida de los pacientes o el restablecimiento de su salud. En contra de esta continuidad imprescindible tenemos los días y horas de descanso, así como las prestaciones contractuales a las que tienen derecho los trabajadores.

El reto del cuadro directivo de enfermería es la administración de la relación cobertura de servicios y la disponibilidad programada de los recursos, teniendo en cuenta elementos como son: plazas autorizadas, ocupadas, vacantes y sobrantes, así como el programa los descansos y periodos vocacionales. Mantiene actualizada la plantilla y se controlan incapacidades, permisos, faltas y becas. En relación a los descansos que le son otorgados a cada plaza y que a su vez corresponde al trabajador ocupante de estas, la información se registra en los formatos de roles mismos, que tiene el servicio, también permite controlar las diferentes particularidades de cada trabajador, información que es útil en la entrevista y evaluación periódica que se le práctica a cada uno.

Por medio de los roles de asistencia se verifica cotidianamente la asistencia diaria al trabajo, así como la puntualidad del personal a los servicios. Todo lo cual le permite hacer la distribución de

los recursos humanos, al considerar las áreas físicas, ocupación hospitalaria, los padecimientos de los pacientes, cirugía programada y demanda de atención de urgencia.

Los roles requieren su actualización como son: rotación periódica de personal, apertura de nuevos servicios, renuncias, jubilaciones, cambios de adscripción, personal de nuevos ingreso, etc. En la actualidad, todos los registros y controles antes, mencionados se llevan en forma manual por los directivos de enfermería, situación que disminuye el tiempo dedicado a las actividades específicas de supervisión y evaluación de la atención, que el personal de enfermería proporciona al paciente.

Los aspectos que fueron mencionados en el control del personal, nos dan las bases y sustentan la necesidad de automatizar el almacenamiento y el manejo de la información del control de recursos humanos del departamento de enfermería y tener información más oportuna, confiable y precisa. Otro factor a tomar en cuenta es la cantidad de tiempo que se emplea a:

- Llenar a mano números formatos de control con información repetitiva.
- La búsqueda tortuosa de datos en gruesas carpetas.
- La enorme cantidad de datos que se tienen que manejar para la toma de decisiones en la cobertura de situaciones imprevistas (inasistencias, permisos extraordinarios, alto grado de ausentismo, etc.)

"Las primeras metodologías sobre el diseño de aplicaciones para computadoras en lo general y para la gestión de bases en particular fueron planteadas en los años 60, el desarrollo de un sistema de información o adaptar uno ya existente era tan caro que con frecuencia la introducción de las líneas de programación implicaba la utilización de entre el 60 y 70 % del tiempo total del proyecto".

Hoy en día las tecnologías de desarrollo de aplicaciones permiten elaborar e implantar un sistema de información con un costo relativamente bajo y de manera rápida. donde en lugar de hablar de meses de desarrollo, se plantea en términos de semanas, y en donde la mayor proporción del esfuerzo se dedica al diseño del sistema de información y a la interfaz con el usuario, en vez de dirigirlo a la programación tradicional. Lo anterior impone la pertinencia que la implantación se pueda hacer con participación de personas que conozcan el sistema de control manual existente de manera protagónica, aunque en un esquema ideal es el de diseñarlo en el seno de un equipo multidisciplinario donde los profesionales en computación juegan un papel meramente instrumental y de apoyo, mientras que los usuarios de enfermería, en este caso, deben tomar el rol de diseñadores del sistema de información y líderes del proyecto.

4.1.- Componentes del Sistema de Información de Control y Evaluación.

El análisis de la operación de una unidad hospitalaria permite distinguir los siguientes subsistemas de información como componentes en la programación y control del factor humano de enfermería (ver Figura 4.1):

Subsistema Servicios.- Engloba bajo este título el nombre y la identificación de todas las áreas de la unidad hospitalaria, esto generalmente se hace siguiendo los criterios que de manera natural ya se utilizan en la organización del hospital o clínica. Los campos previstos permiten introducir las informaciones para registrar sus dimensiones en cuanto a ubicación física, capacidad por cubrir en volumen y horarios, calificación y cantidad de personal, así como la ubicación contable. Registra la organización por especialidades de tipo médico o por el tipo de atención o funciones que desempeña.

Subsistema Factor Humano.- Comprende los elementos que caracterizan al personal disponible por ser ubicado en la cobertura de los servicios.

Subsistema Plantilla Presupuestal (también se puede denominar Plantilla Teórica).- Establece de manera individualizada e identificable cada una de las plazas resultantes de los índices de cobertura (cantidad de camas censables, cantidad de medicamentos por preparar, volumen de material por esterilizar, etc.).

Subsistema Calendario - Se compone de los días y turnos por cubrir en cada uno de los servicios que componen la unidad hospitalaria.

Subsistema Programación de Roles y Control de Asistencias - Constituye el eje bajo el cual giran por una parte las tareas de enfermería calendarizadas a realizar y por otra la cobertura programada de estas por el factor humano disponible (tomando en cuenta los descansos e inasistencias previstas), así mismo permite registrar en forma detallada la asistencia, las incidencias y el desempeño de cada una de las enfermeras.

Subsistema Plantilla de Personal - Establece la relación unívoca ente cada una de las plazas del Subsistema Plantilla Presupuestal con cada uno de los trabajadores o funcionarios del Subsistema Factor Humano de enfermería.

Subsistema Programación de Indisponibilidad - Con base a las políticas de prestaciones de la institución médica permite programar y llevar el control de la indisponibilidad del personal de enfermería.

Subsistema de Coberturas - Permite la gestión de las coberturas de los tiempos sin personal, resultante de la confrontación de los Subsistemas de Programación de Roles y el de Indisponibilidad, a través de sus procesos se pueden por una parte hacer evidente los servicios sin cubrir y por otra con la asignación de personal temporal o la aplicación de guardias.

Subsistema Costos y Presupuesto - Programa y recolecta los datos necesarios para contabilizar y prever los gastos incurridos por concepto de servicios del personal de enfermería asignado de manera presupuestada y/o real a los diferentes centros de costos establecidos.

Subsistema Histórico de Transacciones - Su objetivo es mantener el registro de cada una de las modificaciones resultantes de la petición de los usuarios y que han dado lugar a intercambio de información entre los diferentes subsistemas o bien en el interior de uno de ellos.

Subsistema de Evaluación - Su función consiste en registrar las evaluaciones que de forma periódica se realizan para cada uno de los empleados.

Subsistema de Anecdotario - Permite recoger las notas de mérito o de demérito que sobre el desempeño del personal hacen los directivos, las cuales modularán la calificación otorgada a cada uno de los empleados.

4.2.- Especificación de los Requisitos

La implementación de la programación y el control del factor humano en una unidad hospitalaria a través de un sistema informático en el presente trabajo se diseñó utilizando computadoras personales y un software de base de datos relacional con plataforma en Windows, ofrece las facilidades estándar que permiten realizar, lo más amigablemente posible las siguientes transacciones básicas sobre cada uno de los elementos de información que conforman los subsistemas ya descritos, o bien la combinación de ellos a través de relaciones inteligentes:

- a) Consulta selectiva condicionada o no por criterios lógicos y/o aritméticos.
- b) Modificación de la información contenida en los elementos existentes
- c) Alta de nuevos elementos
- d) Baja de elementos existentes
- e) Generación de informes sobre los elementos contenidos
- f) Generación de reportes (en pantalla o impresos) detallados o consolidados.

Por otra parte el sistema propuesto proporciona las bases de información que permitan resolver exigencias particulares que la aplicación en una unidad con servicios que exigen atención ininterrumpida requiere, podemos mencionar las siguientes:

- La flexibilidad suficiente en la reconfiguración de la cobertura de los servicios durante las 24 horas de los 365 días del año, con el objeto de administrar la distribución de los recursos disponibles, a pesar de la inasistencia o indisponibilidad de personal ya programado.
- Debe facilitar la detección de cuellos de botella y de insuficiencias en la aplicación de los recursos provocados por ausencias programadas o imprevistas.
- Accesibilidad limitada a los usuarios según su grado acordado de derechos.
- Compatibilidad para una eventual aplicación en red para ser utilizado a partir de varias localidades dentro de un mismo edificio o incluso en diferentes construcciones en un centro médico.

La operación del sistema parte de un entorno caracterizado por las siguientes premisas:

- La utilización de las facilidades que ofrecerá el sistema se concentran en una sola localidad de control.
- La aplicación está dirigida a los directivos de enfermería encargados de la programación y del control y evaluación del personal.
- La etapa inicial se lleva a cabo de manera centralizada, utilizando las unidades mínimas necesarias de cómputo.
- El sistema parte de índices de cobertura y plantilla presupuestales ya establecidas.
- La programación base se establece con una anticipación de 6 meses, su generación se hace de manera directa.
- El acceso a los datos prevé tres niveles de seguridad:
 - ⇒ Subjefatura de Enfermería
 - ⇒ Jefatura de Enfermería
 - ⇒ Generación y Mantenimiento del Sistema.

Esta exposición escrita no se detiene a recordar las definiciones y descripciones de los principios o herramientas de género computacional utilizadas para implantar el sistema de información objeto de este caso práctico, se enfoca con más detalle a los algoritmos analíticos elaborados para resolver las necesidades planteadas por la aplicación, también expone de manera sucinta las bases que sustentan la implementación del conjunto de equipos y programas que permitieron su realización, y cuya disponibilidad es requisito necesario para hacer posible su empleo en una unidad hospitalaria y su adquisición en el mercado nacional es posible.

Equipos (Hardware):

- Una computadora personal compatible IBM, con las siguientes características mínimas:
 - Procesador 486
 - 8 MB de memoria RAM
 - Disco Duro de 500 MB
 - Unidad de discos flexibles de 3 ½ "
 - Monitor VGA color Teclado español
 - Mouse
- Una Impresora láser

Paquetes de Programación (Software):

- Sistema Operativo MS-DOS, versión 6.22
- Windows, versión 3.11
- Access para Windows, versión 2.0
- Excel para Windows, versión 5

Equipo de Seguridad y Respaldo:

- Unidad de Cinta de 120 MB
- Equipo No-Break con Supresor de Picos.

4.3.- Descripción Funcional

La aplicación, en su aspecto de control y de evaluación, considerando los subsistemas identificados, se estructura a partir de las siguientes bases de datos de usuario o de trabajo principales:

- a) Servicios
- b) Plantilla Presupuestal
- c) Plantilla de Personal
- d) Conciliación de Plazas
- e) Roles de Asistencia
- f) Plantilla de Descansos
- g) Roles de Periodos Vacacionales
- h) Cobertura de Días Festivos
- i) Histórico de Transacciones
- j) Evaluaciones
- k) Anecdótico

Por otra parte, la funcionalidad de sistema hace uso de las informaciones contenidas en las siguientes bases de datos auxiliares:

- a) Turnos
- b) Calendario
- c) Categorías de Puestos
- d) Seguridad
- e) Centros de Costos

La manera como se relacionan estas bases de datos con los subsistemas funcionales definidos en el punto anterior se presenta esquemáticamente en la figura 4.2. El programa garantiza a los usuarios en función de los niveles de seguridad establecidos las operaciones básicas de consulta, modificación alta, baja y reporte sobre los elementos que conforman las bases de datos de trabajo.

A excepción de las operaciones de consulta y reporte, todas las acciones que impliquen cambios sobre la información contenida se engloban bajo el término de transacciones y deberán llevar a un tratamiento de registro que consigna los siguientes datos:

- Identificación del usuario
- Fecha de transacción
- Hora de transacción
- Código de la transacción
- Identificación de las bases de datos modificadas

Estas informaciones se guardan en la base de datos Histórico de Transacciones. Los movimientos permitidos en la aplicación diseñada se explican a continuación partiendo de las necesidades que plantea el control operativo y el registro sistemático de la evaluación del desempeño del personal de enfermería en un complejo hospitalario típico:

La aplicación en su primera versión no prevé ninguna herramienta especialmente diseñada para realizar la generación inicial y el poblado de las bases de datos, sin embargo los estándares que manejan los paquetes de software seleccionados permiten auxiliarse de los siguientes métodos: La captura directa a partir de los formatos de pantalla diseñados para la operación del sistema, o bien mediante la importación de archivos ASCII producidos en otros paquetes como Lotus 123, Excel, etc. Otro recurso es la transferencia de las bases de datos de los sistemas predecesores, esto es posible al alto grado de universalidad de los paquetes de software utilizados.

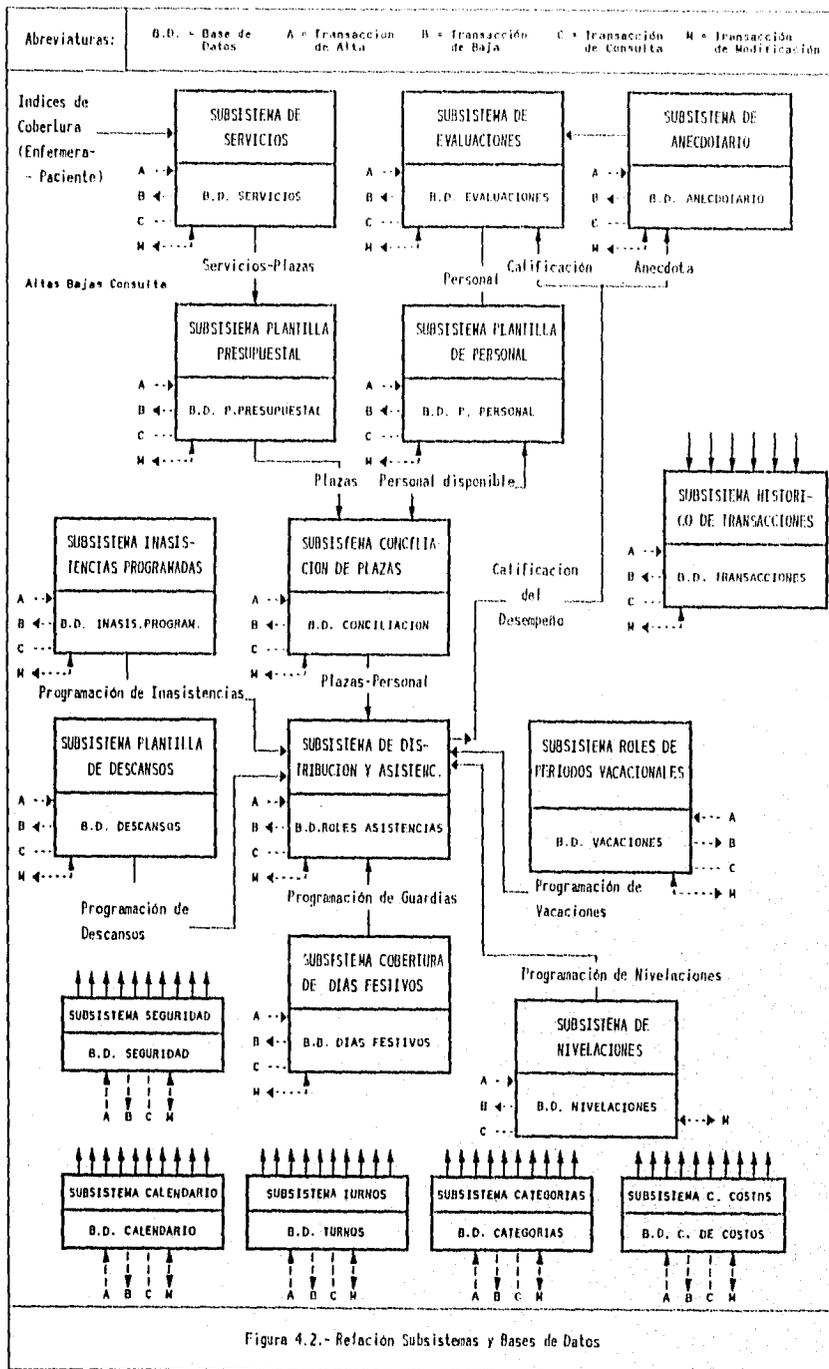


Figura 4.2.- Relación Subsistemas y Bases de Datos

4.4.- Implantación de la Aplicación.

Traducir los subsistemas que componen el Sistema de Información de Control y Evaluación del Factor Humano de Enfermería a una aplicación computacional, da inicio con la automatización de los procesos de registro, consulta y reporte de la información de Control y de Evaluación. Su diseño comprende tres etapas:

1. Diseño y prueba funcional de la aplicación prototipo.
2. Determinación de las particularidades de control y evaluación de la unidad médica.
3. Adaptación de la aplicación prototipo
4. Verificación y revisión
5. Implantación operativa

La aplicación prototipo se plantea realizarla sobre una unidad hospitalaria cuyos datos generales son:

Servicios:	Quirófano Recuperación Subceye
Camas Censables:	624
Camas no Censables:	158
Turnos:	Matutino Vespertino Nocturno 1 Nocturno 2
Personal:	Jefe de Enfermeras: 1 Subjefe de Enfermeras: 4 Jefes de Piso: 3 Enfermeras Quirúrgicas: 25 Enfermeras Generales: 37 Auxiliares de Enfermería: 16
Periodo de Programación:	1 Semestre

El cuadro 4. 1 muestra un resumen de la distribución estadística del personal.

De acuerdo al planteamiento de este trabajo, los procedimientos de control y de evaluación existentes se toman como punto de partida de los trabajos de automatización.

En función de estas actividades se plantea un programa que esquematiza su realización en función del tiempo, diagrama de Gant de la figura 4.3, en lo referente a recursos y costos se puede resumir de la siguiente manera:

ID	ACTIVIDAD	DIAS	Month 1				Month 2				Month 3			
			Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12
1	Análisis de las tareas	3d	■											
2	Definir el flujo de las tareas	3d		■										
3	Análisis de los datos	4d		■										
4	Diseño de los datos	3d		■	■									
5	Adaptación de la interfaz de usuario	5d			■	■								
6	Implantación del sistema de control	10d				■	■	■						
7	Implantación del sistema de evaluación	10d						■	■	■				
8	Integración de la aplicación	3d								■				
9	Poblado de las bases de datos	5d								■	■			
10	Verificación funcional y Documentación	5d									■	■		
11	Capacitación del personal	10d										■	■	
12	Implantación operativa	10d											■	■

Figura 4.3 - Programa para la Automatización del Sistema de Control y Evaluación.

4.4.1.- Recursos Materiales

Los equipos y paquetes de programas descritos en el punto 4.2 constituyen el núcleo que permitirá la implantación operativa del sistema de información, su costo sería como sigue:

Concepto.	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
<ul style="list-style-type: none"> • Una computadora personal compatible IBM, con las siguientes características mínimas: <ul style="list-style-type: none"> • Procesador 486DX • 8 MB de memoria RAM • Disco Duro de 500 MB • Procesador Unidad de discos flexibles de 3 1/2" • Monitor VGA color • Teclado español • Mouse 	2	1,580	3,160
<ul style="list-style-type: none"> • Impresora láser con cables y caja de distribución. 	1	800	800
<ul style="list-style-type: none"> • Consumibles y materiales de instalación 	1	200	200
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de Red con kit de Instalación 	2	200	400
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Seguridad y Respaldo <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Cinta de 120 MB 	2	650	1,300
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo No-Break con Supresor de Picos (1.5 KVA). 	2	320	640
<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes de Programas (Software) <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo MS-DOS, versión 6.22 	2	0	0
<ul style="list-style-type: none"> • Windows para trabajo en grupo, versión 3.11 	2	0	0
<ul style="list-style-type: none"> • Access para Windows, versión 2.0 	2	355	710
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete Office para Windows 3.11 	2	260	520
Total (USD):			7,730

4.4.2.- Recursos Humanos:

El diseño y la implantación de la aplicación requieren de la aplicación del siguiente equipo básico multidisciplinario:

Líder de Proyecto: Subjefe de Enfermeras con el siguiente perfil:

- Estudios profesionales en Administración
- Conocimiento operativo de herramientas informáticas
- Experiencia laboral mínima de 3 años como directivo en la Institución.
- Usuario de los procedimientos de control y evaluación de la Institución.

Analista de Sistemas: Profesional en Informática aplicada a la Administración con el siguiente perfil:

- Experiencia mínima de 3 años en el diseño e implantación de sistemas de información.
- Conocimientos de la administración de hospitales.
- Experiencia laboral mínima de 3 años en la Institución.
- Experiencia sólida en el diseño e implantación de aplicaciones con bases de datos.

Líder Operativo: Enfermera General con el siguiente perfil:

- Experiencia mínima de 2 años en la utilización de sistemas informáticos
- Experiencia laboral mínima de 3 años en la Institución.
- Conocimiento de los procedimientos de control y evaluación de la Institución.
- Experiencia en la aplicación de base de datos.

Administrador de Base de Datos: Profesional en Informática aplicada a la Administración con el siguiente perfil:

- Experiencia mínima de 2 años en el diseño e implantación de sistemas de información.
- Experiencia sólida en la generación y administración de bases de datos.

Los costos estimados por concepto de la aplicación de este personal a la etapa de diseño e implantación del sistema, se muestra a continuación:

FUNCIÓN	COSTO POR SEMANA (USD)	TOTAL DE SEMANAS	COSTO TOTAL (USD)
Líder de Proyecto	310	12	3,720
Analista de Sistemas	290	12	3,480
Líder Operativo	250	10	2,500
Administrador de Base de Datos	255	10	2,550
Total (USD):			12,250

4.4.3.- Implantación Operativa

Este punto establece las tareas que incluye el programa de materialización de la aplicación que permita la automatización de las actividades de manejo de información ya identificadas.

El diseño de una aplicación informática de base de datos debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Que datos necesitamos almacenar en las bases de datos (también denominadas tablas).
- Que relaciones se tienen que establecer entre las bases de datos y como se definen.
- Que formatos en pantalla se van a utilizar.
- Que reportes impresos se requieren generar.

En función de los componentes del Sistema de Información (subsistemas) que se han identificado, podemos hacer una relación biunívoca para determinar la necesidad de manejar las siguientes bases de datos:

Base de Datos Servicios:

- Ubicación física (20A)
- Capacidad por atender (camas, quirófanos, cantidad de medicamentos, etc.) (N)
- Índice de referencia (N)
- Número de Teléfono (8A)
- Número de Terminal de Datos (8A)
- Clave de seguridad y riesgos (8A)
- Cantidad de horas por atender (turnos) (5A)
- Calificación del personal (Auxiliares, Generales, Especialistas, etc.) (5A)
- Cantidad de personal por categoría necesario (N)
- Cobertura de condiciones especiales (Insalubridad, riesgos de trabajo, etc.) (5A)
- Ubicación contable (Centro de costos) (5A)

Base de Datos Factor Humano:

- Nombre del Empleado (80A)
- Número de Empleado (12A)
- Teléfono (15A)
- Dirección (80A)
- Categoría Profesional (Auxiliar, general, especialista, etc.) (10A)
- Tipo de contrato (confianza, temporal, sindicalizado) (4A)
- Turno en contrato (5A)
- Descanso en contrato (3A)
- Salario (N)
- Fecha de contratación (F)
- Antigüedad (años, meses, días) (6A)
- Periodos vacacionales (4A)
- Servicio (5A)
- Número de tarjeta de control (10A)

Base de Datos Plantilla Presupuestal:

- Servicio (5A)
- Número global de plaza (N)
- Clave del Índice presupuestal (4A)
- Categoría profesional (10A)
- Número particular (por servicio) de plaza (N)
- Tipo de plaza (presupuestal directa, presupuestal por descansos, extraordinaria, temporal, etc.) (4A)

Base de Datos Calendario

- Fecha (día, mes, año) (F)
- Día de la semana (3A)
- Tipo (laborable, festivo, etc.) (5A)

Base de Datos Programación de Roles y Control de Asistencias:-

- Nombre (80A)
- Puesto (4A)
- No. de Tarjeta de Control (10A)
- Número de Empleado (12A)
- Fecha (F)
- Tipo (laborable, no laborable) (5A)
- Asistencia (2A)
- Hora de Entrada (F)

- Hora de Salida (F)
- Inasistencia (2A)
- Clave de Inasistencia (permiso, retardo, incapacidad, aviso con permiso, etc.) (10A)
- Lapso de inasistencia (N)
- Cumplimiento (estímulo, tolerancia, retardo, permiso)(5A)
- Detalle de Desempeño (M)
- Notas de Supervisión (M)

Base de Datos Plantilla de Personal:

- Número global de plaza (N)
- Número de Transacción (N)

Base de Datos Programación de Indisponibilidad:

- Número de Empleado (12A)
- Clave de indisponibilidad (Periodo vacacional, Beca con sueldo, etc.) (5A)
- Fecha de inicio (F)
- Fecha de terminación (F)
- Clave de movimiento (5A)
- Clave de Autorización (5A)
- Nota de Comentarios (M)

Base de Datos Coberturas:

- Número de Empleado (12A)
- Clave de cobertura (5A)
- Inicio de cobertura (F)
- Fin de cobertura (F)
- Clave presupuestal (5A)
- Nivelación (5A)

Base de Datos Costos y Presupuesto:

- Centro de Costos (5A)
- Fecha (F)
- Concepto (5A)
- Clave del Costo (5A)
- Monto (N)

Base de Datos Histórico de Transacciones:

- Usuario (12A)
- Fecha (F)
- Clave de la transacción (5A)
- Subsistema origen (5A)
- Subsistema destino (5A)

Base de Datos de Evaluaciones:

- No. de Empleado (12A)
- Fecha de la Evaluación (F)
- Id. del Evaluador (5A)
- Criterio de Evaluación (5A)
- Calificación (N)
- Periodo Evaluado (5A)

Base de Datos Anecdótico:-

- No. del Empleado (12A)

- Fecha (F)
- Criterio de Evaluación (5A)
- Anécdota (M)

Si tomamos en cuenta los siguientes tipos básicos de datos:

TIPO	SISMOLOGÍA	TAMAÑO EN BYTES
Alfanumérico	(nA)	n
Númérico	(N)	8
Fecha/Hora	(F)	8
Memorándum	(M)	hasta 1,000

El manejo de los elementos que componen las diferentes bases de datos nos lleva a considerar los siguientes volúmenes de información:

BASE DE DATOS	TOTAL POR REGISTRO (BYTES)	CRITERIO DE VOLUMEN	VOLUMEN TOTAL (KBYTES)
Servicios	88	Servicios	Variable
Factor Humano	250	Empleado	Variable
Plantilla Presupuesta	39	Empleado	Variable
Programación de Indisponibilidad	43+1M	Empleado	Variable+ 500
Calendario	16	Servicios	Variable
Programación de Roles y Control de Asistencias	162+2M	Empleado	Variable+ 1,000
Plantilla de Personal	16	Empleado	Variable
Coberturas	31	Servicios	Variable
Costos y Presupuesto	31	Servicios	Variable
Histórico de Transacciones	35	Fijo	105
Evaluaciones	43	Empleado	Variable
Anecdotario	25+1M	Empleado	Variable+ 500
Sistema y Mantenimiento	100	Fijo	1,000

En base a estos volúmenes se puede establecer la siguiente fórmula para estimar el tamaño de la capacidad de memoria que necesitamos reservar para guardar las bases necesarias para el sistema de información en base a la cantidad de Servicios y Empleados que van a administrar:

$$\text{Tamaño de la Capacidad Necesaria} = 2,105 + (.166 \times \text{Servicios}) + (.578 \times \text{Empleados}) \text{ (Kbytes)}$$

Para la unidad hospitalaria prototipo, con 3 servicios y 86 empleados, tendremos por ejemplo la siguiente estimación de volumen:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de la Capacidad Necesaria} &= 2,105 + (.166 \times 3) + (.578 \times 86) \\ &= 2,105 + 0.5 + 49.7 \\ &= 2,155 \text{ Kbytes} \end{aligned}$$

Conclusiones

- Los directivos del departamento de recursos humanos necesitan estándares capaces de permitir una continua evaluación y un sistemático control de la operación de la organización que administran. Los estándares pueden ser de cantidad, de calidad, de tiempo o de costo.
- Los estándares permiten la evaluación y el control por la comparación con los resultados (estándar-variable final), o con el desempeño (estándar-variable intermedia)
- La obtención de estos estándares en una unidad hospitalaria se debe hacer sobre una red compleja de datos. El registro de este gran volumen de informaciones requiere de un aparato burocrático importante que impone a jefes y subjefes de enfermería, pesadas y elaboradas tareas administrativas.
- Es entonces imprescindible la utilización de herramientas tecnológicas para el manejo y la sistematización de datos. Partiendo de esta hipótesis, este trabajo de seminario demuestra la viabilidad de implantar un sistema de información basado en computadoras personales y paquetes de software comerciales.
- El costo que involucra la sustitución del sistema manual por uno computarizado se justifica dado el incremento en la precisión y confiabilidad de la información que se obtiene para la oportuna toma de decisiones.
- Es previsible que el personal presente dificultades para adaptarse a la nueva tecnología, ya que algunas personas se sentirán incapaces de aprender el nuevo sistema y algunos otros verían amenazados su estatus dentro de la organización. Sin embargo el programa prevé la capacitación de los usuarios antes de implantar el sistema y la neutralización a la resistencia se plantea lograrla involucrando al personal usuario en el diseño e implantación para que estos se familiaricen con su operación.

Bibliografía

- Biblioteca Práctica de los Negocios, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2a ed., México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1990, p.p. 261
- Biblioteca Práctica de los Negocios, Informática, 2a ed., México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1990, p.p. 241
- Burt K. Scanlan, Biblioteca del Ejecutivo, 1a ed., México, Ed. Limusa, 1992, p.p. 144
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Traduc. Villamizar Germán, 2a.ed. Colombia, Ed.Mc.Graw-Hill, 1994, p.p. 540
- Cummings, Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, traduc. Carlos Villegas García, 2a. ed., México, De. Trillas, 1994, p.p.182
- Di Vincenti M., Administración de los Servicios de Enfermería, traduc. Cevallos, 2a. ed., México, Ed. Limusa, 1981, p.p. 499.
- Earl F. Lundgren, Dirección Organizativa, 2a. ed., México, Ed. Diana, 1986, p.p.509
- Fermont E. Kast, Administración en las Organizaciones, Traduc. Marco Antonio Malfavón Martínez, 4a ed., México, Ed., MacGraw-Hill, 1993, p.p. 753
- Forkner I, McLeod R., Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos, traduc. Ma. Luisa González, 1a. ed. México, Ed. Limusa, 1982, p.p.537
- Gary Dessler, Administración de Personal, Traduc. Marco Antonio Malfavón Martínez, 4a ed., México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991, p.p.812
- Guvenc G. Alpander, Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos, traduc. Margarita Cárdenas, México, Ed. Norma. Limusa, 1985, p.p.345
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración Una Perspectiva Global, Traduc. Julio Caro Pand, 10a. ed. n México, Ed. McGraw-Hill, 1995, p.p. 480
- Heneman, Schwab, Administración de los Recursos Humanos y Personal, traduc. Alfonso Assours Wall, 4a. ed., México, Ed. Continental, 1991, p.p. 545

- Koontz, Weihrich, Administración, traduc. Marco A. Malfavón Martínez, 3a ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1990, p.p. 770.
- Meneses Moguel, Planeación Programción y Control Computarizado en las Empresas, México, Ed. Limusa, o 1994, p.p.638
- Milkovich, Boundreau, Dirección y Administración de Recursos Humanos, 6a ed., México, Ed. Adison-Wesley Iberoamerican, 1994, p.p.722
- Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, 5a de. México, Ed. Trillas, 1992, p.p. 390
- Pigors, Charles A. Meyers, Administración de Personal, 4a. ed., México, Ed. Continental, 1985, p.p. 345
- Roger S. Pressman, Ingeniería del Software Enfoque Práctico, 3a. ed., México, Ed. Mc. Graw-Hill 1993, p.p. 824
- Sherman, Behlander, Administración de los Recursos Humanos, traduc. Bartleh, México, Ed. Iberoamericana, 1994, p.p. 644
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 6a.ed., México, Ed. Prelice Hall, 1991, p.p.780
- Vazquez Camacho, El Método Científico en la Investigación en Ciencias de la Salud, 2a.ed., México, Ed. Méndez Oteo, 1991, p.p. 277
- Viescas, J.L., Guía Completa de Access 2, traduc. Carbonell, Vaquero y Sánchez, 1a. ed., España, Ed. Mc.Graw Hill, 1995, p.p. 935
- Wendell L. French, Administración de Personal, 5a. ed., México, Ed. Limusa, 1995, p.p.656.
- William B. Werther, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, traduc. Joaquín Mejía Gómez, 4a. ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1994, p.p.540