

15



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

PROPUESTA PARA INSTRUMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL CON ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN UNA EMPRESA METALMECANICA

TRABAJO DE SEMINARIO PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA: MAGALI CAMPOS MEDINA

ASESOR: L. A, ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

SECRET

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Magnus Campos

FECHA: 11 de Noviembre del 2002

FIRMA: [Signature]

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVANZADA DE
 MEXICO



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Propuesta para Instrumentar un Sistema de Evaluación del Desempeño para el
personal con actividades administrativas en una empresa metalmeccánica.

que presenta la pasante: Magali Campos Medina

con número de cuenta: 9301253-5 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Julio de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reves</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

**Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por la oportunidad de recibir todos los conocimientos a través de la amplia experiencia y enseñanza de sus profesores y por sentir el orgullo de ser universitaria y pertenecer a la Máxima Casa de Estudios
"Por mi raza hablará el espíritu"**

Agradezco al L.A. Alvaro González Mendoza su apoyo, por compartir sus conocimientos conmigo y por dedicarme parte de su tiempo para lograr la realización del presente trabajo, de quien es Asesor.

Gracias a mis coasesores: Dr. José Vili Martínez González y L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes, por el apoyo y orientación recibidos para el desarrollo de este trabajo.

De una forma muy especial agradezco a Mis Padres, por todo el amor, educación y confianza que han depositado en mí, por enseñarme que todo se logra con esfuerzo y dedicación y por apoyarme en cada una de mis decisiones, lo cual ha permitido el logro de esta y todas mis metas, en fin... por todo lo que soy.

Agradezco a mis tios Susana Medina Ciriaco y Rafael Alfaro Izarraraz, por compartir sus amplios conocimientos y experiencia conmigo, pero sobre todo por su cariño y motivación para que yo cumpla mis objetivos.

A todas las personas que de alguna manera me han dado un poco de si en cada etapa de mi vida, que han compartido conocimientos, experiencias, alegrías y tristezas, gracias.

A ti Amor, te dedico este logro, por ser una parte importante en mí, por todas las cosas que hemos aprendido juntos en tan poco tiempo, por creer en mí y compartir todo lo que eres conmigo, estoy segura que juntos podremos lograr todos nuestros proyectos.

Y solo se me ocurre amarte...

ÍNDICE

	PAG.
PROTOCOLO	I
INTRODUCCIÓN	1
1. Organización	2
1.1. Concepto	2
1.2. Clasificación	4
1.3. Objetivos organizacionales	9
1.3.1. Obtención de Objetivos	10
1.3.2. Diversidad de Objetivos	11
1.3.3. Importancia	12
1.4. Administración por Objetivos o Resultados	17
1.4.1. La mecánica y Dinámica Administrativa en la APO.	19
1.4.2. Definición de Objetivos y su relación con los Resultados	22
1.4.3. Clasificación de Objetivos	23
1.4.4. Etapas de la APO.	24
1.4.5. Coordinación Interdepartamental	25
1.4.6. Elementos del Sistema de la APO.	27
1.4.7. Ventajas y Desventajas	37

	PAG.
2. Evaluación del Desempeño	41
2.1. La satisfacción en el puesto como causa de un alto desempeño	43
2.2. Las funciones de control del Administrador	45
2.2.1. Los subprocesos de Control	49
2.2.2. Secuencia de eventos en el Proceso de control ..	52
2.3. Evaluación del Desempeño	57
2.3.1. Importancia	58
2.3.2. Factores que influyen en la Evaluación del Desempeño	59
2.4. Medición del desempeño	61
2.5. El proceso de Evaluación	64
2.6. Clasificación de los Métodos de Evaluación	65
3. Teoría General de Sistemas	74
3.1. Control	80
3.1.1. Antecedentes	80
3.1.2. Concepto	81
3.1.3. Req. para la implantación de un instrumento de control	83
3.1.4. Áreas de control	84
3.2. Sistema de Información	86
3.2.1. Conceptos	86
3.2.2. Clasificación	88

	PAG.
3.2.3. Elementos necesarios al implantar un SI	91
3.2.4. Utilidad de un SIA	93
3.2.5. Necesidad de un SIA	94
3.3. Medios electrónicos e ingeniería de software	96
3.3.1. Antecedentes	96
3.3.2. Ventajas y desventajas	97
3.4. Análisis y Diseño de Sistemas de Información	99
3.4.1. Diferentes enfoques para el Diseño de un Sistema .	103
3.4.2. Fases del diseño de un Sistema	107
3.4.3. Criterios para el desarrollo del sistema.	112
3.4.4. Características de un buen sistema	112
3.4.5. Limitaciones en la actividad del diseño de un SIA ..	114
 CASO PRACTICO	 115
Historia de Tuboflex, S.A. de C.V.	115
Situación Actual	118
Propuesta	122
1) Definición de Objetivos Organizacionales	122
2) Definición de Objetivos Secundarios	122
3) Determinación de Medios	123
4) Estructura del Sistema	123

	PAG.
5) Análisis de Resultados	144
6) Retroalimentación.	144
7) Programa de Acciones Correctivas	145
8) Calificación del Desempeño	145
CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	150

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la Evaluación del Desempeño del trabajador administrativo tiende a ser en algunos casos muy subjetiva debido a que el evaluador pueda tener un criterio parcial o personal al respecto, es decir, se presta a dejarse llevar entre otras cuestiones por conflictos personales o diferencias de opiniones entre jefe-empleado y por lo tanto no toma en cuenta las metas y objetivos de los empleados sino a parámetros "estáticos", ya que la técnica de evaluación que se lleva a cabo es en base a normas como por ejemplo conocimiento del puesto, rapidez y/o cantidad de trabajo, dedicación, entre otros, dando valores de pésimo a óptimo, los cuales, si bien es cierto apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto no proporcionan una clara apreciación de los resultados alcanzados por el empleado en un periodo determinado.

Por otro lado, dicho proceso pierde continuidad debido a que se lleva a cabo esporádicamente, lo cual provoca desinterés en el empleado, ya que su esfuerzo puede pasar inadvertido u olvidarse, no habiendo una observación y retroalimentación continua de los resultados obtenidos.

¿Cómo se puede lograr que la evaluación del desempeño sea una técnica objetiva que implique el análisis continuo del empleado y que al mismo tiempo el Departamento de Relaciones Industriales y el evaluador no descuiden las actividades propias de su área?

Magali Campos Medina

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar una herramienta que contribuya a eficientar la forma de evaluar el desempeño de empleados administrativos a través de un Sistema de Cómputo que califique los resultados obtenidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir objetivos organizacionales globales para la Empresa.
- Definir en función de los objetivos globales, los objetivos de las secciones de la Organización.
- Estructurar el Sistema de Cómputo en base a los objetivos planteados de acuerdo al valor fijado por el nivel o sección en la Organización.

Magali Campos Medina

II

JUSTIFICACIÓN

Es importante que las técnicas de evaluación de desempeño hagan mayor hincapié en el rendimiento actual del personal administrativo en base a los resultados obtenidos derivados del cumplimiento de objetivos y metas así como también al planteamiento de metas futuras, ya que la fijación de dichas metas supone que las personas se esforzarán más por alcanzarlas puesto que ha participado en su elaboración y cuando se tiene conocimiento del avance del cumplimiento de éstas en cualquier etapa de su desarrollo puede el empleado estar en posibilidades de tomar las medidas preventivas necesarias para que no existan desviaciones en tiempo y llegar al objetivo en los términos planeados.

Para ello, un sistema que controle y supervise el cumplimiento de los tiempos planeados para la conclusión de objetivos y metas agiliza el proceso de evaluación y medición del desempeño, proporcionando al mismo tiempo retroalimentación continua sobre la evaluación y desarrollo del trabajo de los empleados, lo cual muestra todos los elementos necesarios para que pueda existir un plan de desarrollo profesional en la organización como una oportunidad de mejora personal en función de los resultados alcanzados.

Magali Campos Medina

III

HIPÓTESIS (h_1)

Si se implementa un sistema que controle y evalúe el desempeño de los empleados administrativos en base a objetivos entonces beneficiará en la obtención de mejores resultados organizacionales.

HIPÓTESIS (h_0)

Si se implementa un sistema que controle y evalúe el desempeño de los empleados administrativos en base a objetivos entonces no beneficiará en la obtención de mejores resultados organizacionales.

Magali Campos Medina

IV

*La innovación -y su medición-
es la única competencia medular
que necesitan todas las organizaciones*

Peter Drucker

INTRODUCCIÓN

Actualmente, para evaluar la posición de las compañías dentro de su mercado es preciso considerar indicadores tanto externos como internos. En cuanto a los indicadores externos se pueden mencionar tales como los avances en tecnología, las actividades de los competidores y los cambios legislativos que afecten a la organización y en cuanto a los indicadores internos se refiere al desempeño financiero, la salud de la relación con los clientes, la fuerza de su innovación y las oportunidades potenciales en nuevos mercados, y sobre todo el que es considerado el elemento más importante de las organizaciones que es el desempeño humano diario de la empresa, para lo cual se deben construir sistemas de evaluación que puedan indicar si el personal está respondiendo o no con los requerimientos organizacionales, y con ello generar acciones correctivas y de mejora.

Cualquier empresa no importando su tamaño tiene las posibilidades de lograr un eficiente sistema de evaluación del desempeño, la clave es elegir el sistema de medición adecuado, ya que ésta es una cuestión fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y más aún en este momento de competitividad donde las empresas mexicanas deben reaccionar de manera ágil ante el mercado tan competido y cambiante.

Es por ello que en el presente trabajo se da a la tarea de realizar una investigación en una empresa ubicada en Tlalnepantla, Estado de México, que por razones de seguridad de la firma se omitirá la razón social y se denominará Tuboflex, S.A. de C.V. Dicho estudio se realiza en cuanto a su sistema de evaluación del desempeño, pretendiendo sugerir no sólo el método de evaluación idóneo, sino también la automatización del mismo, eficientando los recursos tanto materiales, humanos y financieros.

Magali Campos Medina



CAPITULO UNO:

ORGANIZACIÓN

1.1. CONCEPTO

Según la perspectiva de Reyes(2001, P.13), "La empresa es simplemente la unidad de producción de bienes y servicios para un mercado y tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. La finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas".

En opinión de Arias (1994, P.49), "Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc., de los miembros de la organización)".

Tomando en cuenta los anteriores conceptos de Organización, podemos decir que es un ente económico compuesto de elementos materiales, humanos y económicos, con el objetivo de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, y ésta puede ser con o sin fin de lucro. Se ha encontrado que diferentes autores la denominan también empresa, entidad o sociedad, por lo que para los fines de este trabajo se identifican como sinónimo.

Ahora bien, se debe hacer una distinción entre organización como ente económico y organización como función administrativa, por lo que a continuación se detalla ésta, de acuerdo con Terry (1980, P.250), "la función

organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados". Es decir, la palabra *organizar* se deriva de la palabra *organismo* y promueve la colaboración y negociación entre los integrantes de un grupo, mejorando así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones y procesos en la organización.

1.2. CLASIFICACIÓN

En la práctica suele hablarse de tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande, de acuerdo con Reyes (2001, P.85):

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos.

Siguiendo con el enfoque de este autor existen varios criterios para clasificar a las organizaciones en cuanto a su magnitud:

- Criterio de Mercadotecnia,
- Criterio de Producción y
- Criterio Financiero,

Los cuales se explican a continuación:

Criterio de Mercadotecnia: Éste se refiere a que el tamaño va en relación del mercado que abarca; por ejemplo empresas que sólo abastecen el mercado local; otras que controlan toda una región, otras que llegan a todo el mercado nacional y otras que actúan en mercados internacionales.

Criterio de Producción: Se refiere a empresas donde el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; otras que están bastante maquinizadas, pero que todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, las empresas donde la

maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización.

Criterio Financiero por razones de capital, podría adoptarse un criterio fiscal, que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que sean causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.

Estos criterios se influyen mutuamente y, a veces, en sentido opuesto, y responden a las tres funciones básicas de toda empresa: producción de bienes o servicios, su distribución y su financiamiento. Es importante resaltar que para los fines del presente trabajo se analizarán dos criterios más en función de la cantidad de personal ocupado debido a que son los que determinan en forma directa el surgimiento de problemas administrativos.

Criterio Básico en Materia de Personal

- En la pequeña empresa conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente con frecuencia podrían calificar su actuación o resolver sus problemas. En la gran empresa, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas.

- Por otro lado en la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así. En la gran empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él, sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, dentro de los objetivos y políticas generales.

- En consecuencia directa de los dos puntos anteriores, la diferencia radica en que en la pequeña empresa existe la **centralización**, esto es, la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel. En la gran empresa, la **descentralización** es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aún imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implica una ineludible necesidad de delegar.

Criterios secundarios en materia de personal

- En la pequeña empresa el administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc., en consecuencia no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, menos aún para las de carácter administrativo, con más frecuencia solucionan problemas, así como procedimientos de carácter informal y son más efectivos, por lo tanto no requieren grandes previsiones o planeaciones y es más factible una gran centralización por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, es decir, no se requiere de trámites burocráticos, porque suelen ser dañinos.

- En la gran empresa el administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requiere de un staff considerablemente grande, de personas que los ayuden a administrar, se impone por lo mismo, en forma casi inevitable un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aún empleados, por lo tanto es indispensable una previsión y planeación realizadas a largo plazo en forma detallada, así como las técnicas de comunicación formal en la organización y la preparación continua de ejecutivos con conocimientos indispensables que reciban un adiestramiento práctico para ir ocupando los puestos que queden en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones.

Características de la mediana empresa

- Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos; la empresa mediana sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa, consecuencia de lo anterior es la dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla, es decir, en la pequeña o en la gran empresa.

Para determinar cuál es su verdadero tipo, conviene analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se están tomando en la alta y mediana gerencia, como consecuencia de ese crecimiento, tiene la necesidad de ir realizando una mayor descentralización, y por lo tanto una mayor delegación.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no habían requerido, entonces comienza a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal. Paralelamente requiere hacer planes más amplios y detallados, la gerencia de este tipo se va vinculando cada vez más a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata, es decir, deja de ser operativo.

1.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo con Byars (1983, P.39), se puede decir que los objetivos son: "Enunciados destinados a dar a la organización y sus miembros la dirección y los propósitos para alcanzar los resultados esperados de ella, por lo que representan los fines que la organización piensa o espera lograr".

De ahí que los objetivos varían mucho según el tipo de organización, por lo general encajan en una de las tres categorías descriptivas generales:

- Orientadas a las utilidades,
- Orientadas al servicio a los clientes, y
- Orientadas a la responsabilidad social.

Ahora bien, no se puede utilizar sólo una categoría, sino que debe haber una combinación de objetivos de cada una de estas categorías para administrar con éxito.

Los objetivos en toda la organización deben estar relacionados y apoyarse mutuamente. De lo contrario, algunas unidades de la empresa pueden buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son benéficos para esa unidad, pueden ser perjudiciales o no ir en beneficio de los intereses de la empresa como un todo.

Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado periodo de tiempo, por ejemplo, un año, cinco años, u

otro periodo. Los objetivos que cubren periodos mayores requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que pueden necesitar traducirse en términos más específicos para un periodo más limitado, si es que van a tener valor realista.

1.3.1. OBTENCIÓN DE OBJETIVOS

El logro de los objetivos organizacionales es el fin de cualquier administrador consciente. Sin embargo, los administradores deben estar conscientes de que para conducir la organización hacia el logro de metas se requiere contar con los medios y realizar las acciones apropiadas dentro de la organización para alcanzar el fin deseado. Este proceso se conoce como análisis de medios y fines, que es definido por Certo (1993, P.72) como: "Básicamente, el **análisis de medios y fines** implica **(1)** empezar con la meta general que deberá ser alcanzada; **(2)** descubrir un conjunto de medios, especificados muy generalmente para el logro de esta meta y **(3)** tomar cada uno de estos medios, a su vez, como una nueva submeta y descubrir un medio más detallado para lograrla".

Los administradores efectivos están conscientes de la importancia no solamente de establecer objetivos organizacionales, sino también de describir claramente los medios a través de los cuales estos objetivos puedan ser alcanzados. Ellos saben que el análisis de medios y fines es importante para guiar sus propias actividades así como las de sus subordinados. Entre mejor comprenda cada uno de los individuos de la organización los medios a través de los cuales se lograrán las metas, mayor será la probabilidad de que las metas sean realmente alcanzadas.

1.3.2. DIVERSIDAD DE OBJETIVOS

Los propósitos y la misión de la organización suelen ser diversos, por lo que los objetivos enfocados al cumplimiento de los mismos son múltiples, de acuerdo con Koontz (1999, P.142):

En cualquier nivel de la jerarquía de objetivos es probable que las metas sean múltiples. A veces se piensa que un gerente no puede cumplir con eficacia más de unos cuantos objetivos, tal vez de dos a cinco. El argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso necesario para su consecución y pueden destacar indebidamente los objetivos menores en detrimento de los principales.

Ésta opinión tiene algo de verdad, pero de dos a cinco objetivos parecen demasiado arbitrarios y demasiado pocos, aunque es verdad que a las metas menores no se les debería dar la categoría de objetivos importantes a no ser que se esté tratando con un trabajo de nivel inferior. Resultaría poco útil para un gerente de alto nivel dedicar su tiempo a objetivos tan pequeños como recibir las visitas, asistir a juntas o contestar la correspondencia. Hay cosas que se espera que cualquier gerente haga y ello no requiere de objetivos específicos y especiales. No deberá pensarse que las metas se ocupan de cada faceta del trabajo de una persona; no se les deberá confundir con las actividades.

Aún cuando se excluyan las cuestiones rutinarias, parece que no hay un número bien definido de objetivos. Una cosa es cierta: si hay tantos que ninguno reciba atención adecuada, la planeación no será eficaz. Al mismo tiempo, los gerentes pueden seguir simultáneamente hasta 10 ó 15 objetivos importantes. Sin embargo, sería conveniente estipular la importancia relativa de cada uno. En cualquier caso, el número depende de cuánto harán los gerentes y cuánto pueden asignarles a los subordinados, con lo cual su papel se limita al de asignar, supervisar y controlar.

En la práctica, un objetivo organizacional debe ser dividido en sub objetivos de tal forma que los individuos de distintos niveles y secciones de la organización sepan lo que deben hacer para ayudar a alcanzar el objetivo organizacional global.

1.3.3. IMPORTANCIA

En opinión de Dimock (Citado en Certo, 1993, P.58) "fijar el objetivo es como identificar la Estrella Polar: se alinea la brújula con ella y entonces se usa como un medio para rectificar cuando uno se está desviando". Es decir, los objetivos organizacionales proporcionan guías de acción, toma de decisiones, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño, entre otros, y no sólo para los administradores sino a todos los demás miembros de la organización. La forma en que los objetivos organizacionales funcionan como guías en cada una de estas áreas según Certo (1993, P.58) son las siguientes:

1. Guía para la toma de decisiones
2. Guía para la eficiencia organizacional
3. Guía para la consistencia organizacional
4. Guía para la evaluación del desempeño

A continuación se da una breve explicación de cada uno de ellos:

1. Guía para la toma de decisiones

Una de las funciones más importantes de todo administrador es la toma de decisiones, lo cual, influye necesariamente en la operación diaria y en la existencia de la organización y de los miembros organizacionales. Esto es que, una vez que los administradores tienen una clara comprensión de los objetivos organizacionales, conocen la dirección en la cual debe desplazarse la organización. Entonces, se convierte en su responsabilidad la toma de decisiones que impulsa a la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2. Guía para la eficiencia organizacional

Dado que la ineficiencia da como resultado un costoso desperdicio de esfuerzos y recursos humanos, los administradores deben esforzarse por aumentar la eficiencia organizacional siempre que ello sea posible. La eficiencia se define en términos de la cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para desplazarse hacia el logro de las metas organizacionales. Por lo tanto, antes de que la eficiencia organizacional pueda ser mejorada, los administradores deben tener una

clara comprensión de las metas de la empresa. Sólo de esta forma serán capaces de usar los recursos limitados que tienen a su disposición en la forma más eficiente posible.

3. Guía para la consistencia organizacional

La mayoría de los miembros de las organizaciones frecuentemente necesitan de direcciones relacionadas con el trabajo. Si los objetivos organizacionales son usados como base para estas directrices, tales objetivos servirán como guía para fomentar consistentemente aspectos tales como la actividad productiva, la toma de decisiones referentes a la calidad y la planeación de resultados efectivos.

4. Guía para la evaluación del desempeño

Periódicamente, el desempeño de todos los miembros de la organización se evalúa con el objeto de calificar la productividad individual y a fin de determinar lo que podría hacerse para aumentar ésta.

Las metas organizacionales son medios o criterios que deben ser usados como base para estas evaluaciones. Aquellos individuos que contribuyen más a la obtención de las metas organizacionales deben considerarse los más productivos. Las recomendaciones específicas para el aumento de la productividad deben formarse a partir de sugerencias acerca de lo que los individuos pueden hacer para ayudar en una mejor forma a que la organización se desplace hacia el logro de sus objetivos.

Sobre este tema se tratará mas ampliamente en el capítulo 2: Evaluación del Desempeño.

Como usar los objetivos

En opinión de Certo (1993, P.72), "Los objetivos organizacionales fluyen naturalmente del propósito organizacional y reflejan el ambiente de la organización. Los administradores deben tener una total comprensión de las influencias que moldean los objetivos organizacionales porque, a medida que estas influencias cambien, los objetivos deberán cambiar también. Los objetivos no son directivas incambiables. De hecho, una responsabilidad administrativa de importancia consiste en ayudar a la organización a cambiar los objetivos cuando un cambio sea necesario".

Algunos administradores piensan que los objetivos organizacionales son una parte tan importante y fundamental de la administración, que usan un enfoque administrativo basado exclusivamente en los objetivos organizacionales. Este enfoque administrativo es llamado **Administración por Objetivos (APO)**, el cual se ha popularizado principalmente a través de los escritos de Drucker (Citado en Certo, 1993, P.73), quien dice que básicamente tiene tres características principales, como a continuación se muestra:

1. A todos los individuos de la organización se les asigna un conjunto especializado de objetivos que tratarán de alcanzar durante un periodo normal de operaciones. Estos objetivos son fijados y aceptados por los empleados y sus jefes de común acuerdo.

2. Periódicamente se efectúan evaluaciones para determinar qué tan cerca se encuentran los individuos del logro de sus objetivos.

3. Se dan recompensas a los individuos sobre la base de qué tan cerca se encuentren del logro de sus objetivos.

Dada la importancia del mismo y siendo el tema principal del presente trabajo, se incluye a continuación información detallada sobre la Administración por Objetivos.

1.4. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS O RESULTADOS

Según Miller (Citado en Reyes, 2001, P.54) la Administración por Objetivos es "El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

La APO (administración por objetivos) es un método de sistemas para administrar una organización, *cualquiera* que ésta sea. No se trata de una técnica o sólo un programa ni tampoco un estrecho sector del proceso de administración. Sobre todo, va mucho más lejos que el simple presupuesto, aunque comprenda éste en una u otra forma.

- En primer lugar, quienes son responsables de dirigir la organización, determinan hacia dónde la llevan, lo que quieren que la organización lleve a cabo durante determinado período (estableciendo para ello los objetivos generales y prioridades).
- En segundo lugar, es imperativo que se utilice a todo el personal administrativo, profesional y directivo clave, para que éste contribuya con sus esfuerzos máximos a fin de lograr los objetivos generales.
- En tercer lugar, el logro planeado (resultados) de todo el personal clave está combinado, mezclado y balanceado para promover y objetivizar los resultados totales más grandes para la organización como entidad conjunta.

- En cuarto lugar, se establece un mecanismo de control para vigilar el progreso, comparándolo con los objetivos, y retroalimentar los resultados a quienes son responsables en todos los niveles.

La APO no es más que un método con sentido común para lograr la mayor cantidad de resultados positivos a todos los niveles de la administración y espera que una organización, como entidad total, determinará los resultados generales que debe lograr y luego alineará las acciones de todos y cada uno de los empleados para obtener en conjunto tales resultados generales predeterminados.

A su vez considera los objetivos sólo como una parte, aunque se admite que es una parte vitalmente importante, de un sistema total. Se asegura que el sistema de administración esté en su lugar para que él pueda colocar los objetivos dentro del sistema, en vez de dejar que permanezcan aislados por sí solos y verlos como el sistema.

La Administración por Resultados que se estudiará se refiere y aplica a la empresa, busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados; busca la máxima eficiencia, es decir, la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos con los que se produce en una empresa.

Ésta no es un sistema distinto a los hasta ahora empleados, sino más bien como un enfoque o criterio especial que, en los últimos años se esfuerza por residir toda la administración tradicional, la llamada Administración por

Resultados ha avasallado la práctica en las empresas. Puede decirse que es hoy el fundamento de su actuación o la práctica más usual en muchas de ellas.

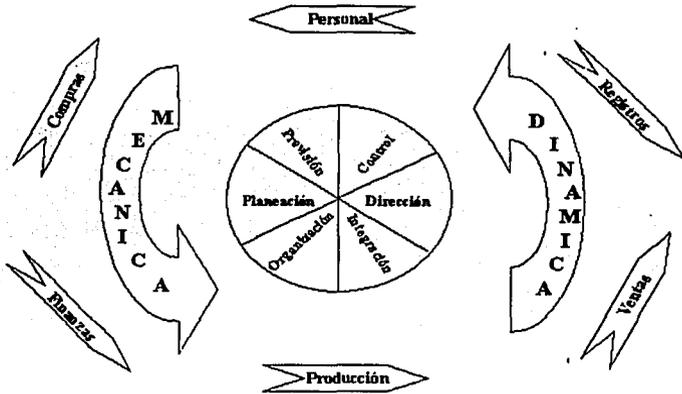
El sistema APO comienza con el establecimiento de objetivos generales para la organización total y para el periodo marcado como "blanco". Una vez que la gerencia superior de la organización ha fijado tales objetivos generales, éstos constituirán la suma total de los resultados que deben cumplirse por todos los gerentes de esa organización.

Una vez aprobados los objetivos principales, la siguiente etapa consiste en que cada gerente debe llevar a cabo su particular acción.

1.4.1. LA MECÁNICA Y DINÁMICA ADMINISTRATIVA EN LA APO

Según Reyes (2001, P.19), existen dos aspectos de la Administración; la mecánica y la dinámica, los cuales ya aplican a la Administración por Objetivos: "La primera parte de la Administración por Resultados radica en todo el procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos. En la segunda parte se estudia cómo se van a poner en práctica; cómo van a operar ya dentro del tiempo dedicado al logro o realización de esa Administración por Resultados, las revisiones, correcciones, supresiones o aumentos, que deban hacerse".

Para comprender esto, a continuación se muestra en forma gráfica:



En seguida se explican brevemente los elementos que componen estas etapas:

1. **Previsión:** Identifica una gama de posibilidades y nos prepara para ellas. Dentro de ésta se consideran tres aspectos principales: los objetivos, las investigaciones y las alternativas.
2. **Planeación:** Los planes de tipo administrativo son muy diversos, para entenderlos mejor y delimitar los referentes a la APO, se mencionan los siguientes: programas, presupuestos, procedimientos y políticas.

3. **Organización:** Existen tres grandes campos de estudio: la determinación y la división de funciones, la fijación de niveles jerárquicos y el análisis de puestos.

4. **Integración:** Comprende los siguientes aspectos: el reclutamiento y la selección de personal adecuado, la introducción y el desarrollo.

5. **Dirección:** Es la autoridad y su fuerza motivadora, tiene dos aspectos muy importantes, que es la delegación y la comunicación tanto vertical como horizontal.

6. **Control:** El cual se realiza en tres etapas, su fijación y establecimiento, su operación y los resultados. El control es inútil a menos que la información llegue a manos de quienes deben tomar las decisiones y utilizarla subsecuentemente para comprobar la validez de sus resoluciones y emprender la acción correctiva adecuada, en caso de que ésta sea necesaria. Así, llegamos a la retroalimentación y a la parte que desempeña en el sistema de APO. La retroalimentación exige que cada gerente reciba el tipo de información en la forma correcta y con la frecuencia apropiada que se requieren para llevar a cabo las cualidades de su puesto. El gerente no debe verse inundado por un cúmulo de información, sino que sólo debe recibir aquella que él requiere.

Esta última parte del proceso administrativo es tan importante como la primera de todo el trayecto por las etapas de la Administración. Aquí se miden los resultados. Por ello existe discusión sobre si llamarse

Administración por Objetivos o por Resultados. En el fondo y en la realidad, lo que se trata es hacer que los objetivos, que suelen ser teóricos y abstractos, se traduzcan desde el principio en resultados concretos.

1.4.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS

"La palabra Objetivo proviene de dos raíces: "jactum", que significa lanzado; y la preposición "ob": hacia. Por lo tanto, esta etimología implica que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa", según Reyes (2001, P.29).

Como sinónimos de objetivo se tienen "metas", goles, y estándares, y, sobre todo, fines. Cuando se fija un objetivo, lo que en realidad se señalan son los fines que se quieren alcanzar.

La idea de objetivos tiene gran conexión con el concepto de "resultados", el principio de todo el proceso administrativo, es la fijación de los objetivos o fines que queremos obtener. Pero el fin de todo el proceso es precisamente la obtención de los "resultados" que se habían fijado en esos objetivos; los resultados que se esperaban.

El objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que se hiciera sería completamente inútil.

1.4.3. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Aún cuando ya se mencionó una clasificación de objetivos anteriormente, es necesario puntualizar otra en función del tiempo y responsables, ya en materia de la APO, según Reyes (2001, P.31):

- **Objetivos Individuales y colectivos**
- **Objetivos particulares y generales**
- **Objetivos subordinados y básicos**
- **Objetivos a corto y a largo plazo**

Los cuales en seguida se detallan:

Objetivos Individuales y colectivos: Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. Y los objetivos colectivos son, por el contrario, aquellos que persiguen varias personas físicas.

Objetivos particulares y generales: Como su nombre mismo lo indica, son objetivos particulares los que forman "parte" de otros objetivos más amplios. Son objetivos generales aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

Objetivos subordinados y básicos: Son objetivos subordinados aquellos que son medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en los que existe la intención o fin de la persona o institución.

Objetivos a corto y a largo plazo: Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos, Suelen, por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican mas de un año. Actualmente suelen denominarse los primeros "operacionales", y los segundos "estratégicos". La mayoría de los técnicos señalan la coincidencia de que los objetivos a largo plazo son cada día más importantes, y que su fijación suele hacerse hacia los cinco años.

1.4.4. ETAPAS DE LA APO

Se mencionan dos de orden general a saber, según Reyes (2001, P.55):

1. Aquella en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisados.
2. Aquella en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro, y de esa manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del periodo.

Las dos claves maestras en que se basa la Administración por Resultados son las siguientes:

- Se ha establecido que en la fijación de todas las metas debe intervenir la persona a quien se va a encomendar lograrlas. Se ha procurado que sea ella misma quien las fije, con vista en las metas generales y del logro de esas

metas, dependerá en gran parte su progreso en la empresa, sin la posibilidad de que se empleen criterios de apreciación meramente subjetiva, o al menos limitando éstos en gran parte: se trata de cosas concretas que él ha propuesto, él ha escogido los medios concretos que necesita para poder llegar a aquellos, y en los que, por todo lo anterior, siente vinculada su responsabilidad con sus jefes superiores.

- Esta fijación se ha hecho, no en forma vaga, sino eminentemente cuantitativa. Mas que pensar en objetivos, se fijaron resultados. Así pues, al cabo de cada período se reconocerá lo que se logró y lo que no se logró; se verá también por qué causas pudo o no realizarse.

Estos dos puntos son de apoyo fundamentales de la efectividad en el trabajo: la precisión en las metas, y una intensa impulsión espontánea, personal y humana del trabajo de cada jefe, ligada, en cuanto es posible, con su realización.

1.4.5. COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Después de que cada subordinado se ha puesto de acuerdo con su superior inmediato en los resultados que han de alcanzarse, es necesario que éstos se discutan en comité con los otros jefes de ese mismo nivel, que dependen, por consiguiente, del mismo centro de autoridad.

Podría parecer que, estando ya de acuerdo con el jefe superior, se presupone que éste será el encargado de llevar a cabo la coordinación. Esto constituye un error fundamental: la coordinación más efectiva no es la puramente impuesta en forma vertical, sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal. La primera es indispensable; pero se refuerza, - y a veces se complementa en forma insustituible- con el otro tipo de coordinación. Puede que el jefe no hubiera notado el choque de dos objetivos; las lagunas que van a quedar; las repeticiones innecesarias, en tanto que, al señalar a cada jefe lo que a él le corresponde, indiscutiblemente habrán de surgir los problemas, y éstos serán revisados anticipadamente.

Lo anterior implica una serie de pasos, que se resumen en los siguientes fundamentales:

1. Intercambio de objetivos.
2. Deben analizarse primero los objetivos fijados a los departamentos de línea.
3. Deben fijarse aquellas fechas en las que un objetivo logrado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro.
4. Deben preverse, en lo posible, las desviaciones más fáciles de ocurrir, y la acción correctiva que debe aplicarse.
5. Deben preverse de alguna manera, los procedimientos más generales que habrán de seguirse en caso de que hubiere discrepancia, o inclusive oposición o choque, entre dos o más departamentos.
6. Debe precisarse cómo se va a realizar la concentración de todos los datos.

1.4.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LA APO

En esta fase se analizan los principales pasos que deben darse en la realización misma del trabajo, bajo la influencia de la filosofía que se ha decidido y del sistema fijado, fundamentalmente, sobre la base de la participación y de la cuantificación de los resultados.

Dichos elementos son puntualizados por Reyes (2001, P.121):

- Objetivos vigilados y objetivos rutinarios
- Mejoramiento de la comunicación
- Revisión periódica formal
- Revisión final
- Planteamiento de nuevos planes
- Sencillez del sistema

En seguida se detallan los mismos:

Objetivos Vigilados y Objetivos Rutinarios

Cada uno de los jefes implicados en esta política o sistema, tiene que distinguir, como ya anteriormente lo señalamos, lo rutinario que no haya incluido en la Administración por Resultados, por las razones que antes mencionamos, y lo que va a ser objeto precisamente de la búsqueda de una medida o un estándar que trate de lograrse, esto es: aquellos puntos que han sido fijados como campo de aplicación de la Administración por Resultados.

En lo rutinario, no habrá variación alguna, sino que todo esto se seguirá llevando de la misma manera como se había hecho antes de establecer la Administración por Resultados. Sin embargo, es indiscutible que, si esta ha sido eficaz en señalar cuatro o cinco objetivos concretos, alcanzables, realistas y estratégicos, estos necesariamente habrán de influir benéficamente en la realización de las actividades de rutina, ordinariamente facilitándolas y mejorándolas.

En los tres, cuatro, seis o diez puntos concretos que constituyan los objetivos, resultados, o metas que se han precisado para ser alcanzados, el jefe deberá poner indiscutiblemente todo su cuidado, pues constituyen la base para alcanzar el plan que el mismo colaboro a establecer.

Sin embargo, como la técnica lo supone, y lo hemos señalado anteriormente, después de haber discutido con sus jefes las características sumamente generales del "cómo" han de alcanzarse esos objetivos o resultados, él debe tener una mayor libertad sobre la forma de lograrlos. En realidad, como ya lo hicimos notar, en la Administración por Resultados, después de fijar de común acuerdo entre el jefe superior y el subordinado lo que se ha de lograr, se deja a este último un campo de acción mucho más amplio sobre la forma concreta en que ha de obtener tales resultados.

Por otra parte, en la discusión habrán aparecido las ventajas, las dificultades y los modos de salvar estas últimas, de tal manera, que el jefe que se ha comprometido a lograr esos resultados, tiene ya muchos elementos previstos y calculados sobre la forma en que debe alcanzar mejor tales objetivos.

Mejoramiento de la Comunicación

Uno de los requisitos esenciales para el buen funcionamiento de la Administración por Resultados es intensificar la comunicación, no sólo del empleado responsable de alcanzar dichos resultados con su superior inmediato, sino con todos los empleados y jefes colaterales, e incluso con sus subordinados y los jefe de mayor jerarquía, debido a que deben estar coordinando las actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo común.

En realidad, el tiempo que el jefe tenía que dedicar a controlar una serie de aspectos que se le señalaban, ahora deberá ocuparlo en estar comentando constantemente con los demás jefes, con sus subordinados y con los jefes de otros departamentos, cómo va su trabajo, qué dificultades están encontrando, qué beneficios van logrando, porqué han logrado más, o porqué han logrado menos de lo que él pensaba.

Se trata, por supuesto, de una comunicación que oscila entre la formal y la informal: no se trata de un reporte, el que se hará sólo al final del periodo de revisión del que hablaremos enseguida, sino más bien, de un comentario, no preparado, humano, sobre todos estos aspectos.

Los jefes superiores deben tener cuidado de no querer convertir estos informes -que de alguna manera podríamos decir que se les dan confidencialmente- en un pretexto para cambiar órdenes, sistemas y objetivos. Si se ha establecido que una vez que están de acuerdo en los

resultados que deben lograrse se deja en gran parte al jefe inferior su realización, es indiscutible que, mientras no se haga la revisión oficial y formal los comentarios y las preguntas que dichos jefes inferiores hagan no deben tomarse más que como base para "aconsejarles", "sugerirles", "proponerles", "darles ideas"; no se está tratando aún de juzgar su realización final, sino más bien, de contestar sus preguntas, ayudarlos y animarlos. Tiempo habrá después, en su momento, para señalarles formalmente lo que haya estado bien y lo que no se haya logrado.

Naturalmente, todos estos objetivos que se van alcanzando, deben haberse fijado por escrito; será una de las funciones de cada jefe ir comparando por fechas, -previa a la señalada para la revisión parcial-, si él considera que se van logrando o no los objetivos que se había fijado; si se están superando y las causas de una o de otra cosa. Esto, indiscutiblemente le ayudará a saber mantener su sistema de Administración por Resultados del mejor modo posible.

Revisión Periódica Formal

Debe existir, además, según se ha señalado, una revisión periódica formal. Si el plan de Administración por resultados se ha hecho para un año, lo menos que puede pensarse es que dicha revisión se haga al final del primer semestre en nuestra opinión personal, sería preferible hacer revisiones parciales por cuatrimestres, o lo que es todavía mejor, revisiones bimestrales o aún mensuales.

Indiscutiblemente, tanto el jefe superior, como el subordinado deben preparar dicha revisión periódica, no sólo anotando en las formas todos los datos que sean pertinentes, sino incluso leyéndolas antes de pasar a la revisión, para ver si es posible aumentar datos, explicar mejor otros, ya que estos datos son los que habrán de ser discutidos.

La sesión mencionada para la revisión formal, puede celebrarse por el jefe con cada uno de sus subordinados, o bien desde el principio con todos ellos conjuntamente, siendo esto último quizás más recomendable. En dicha sesión habrá que fijar la acción correctiva necesaria, si los resultados no se han obtenido como se esperaban.

La acción correctiva, puede operar fundamentalmente en dos formas:

A) Cambiar o mejorar algunos elementos, a fin de garantizar que lo que no se ha logrado, se alcanzará en el siguiente periodo. Puede ocurrir que no se hayan obtenido los niveles esperados por circunstancias como las siguientes:

- Situaciones no previsibles, por ejemplo una epidemia, la falta de una persona clave en la empresa por muerte, salida, o cambios no previsibles en el mercado.
- Puede ocurrir que se trate de fallas en la maquinaria, en la naturaleza de la materia prima, en no haber recibido partes o refacciones en su oportunidad. En este caso, habrá que analizar si es posible aplicar una acción correctiva que, no sólo vuelva a su nivel el rendimiento esperado, sino que pueda hacerlo con un ritmo mucho más rápido, en

forma tal, que se compense lo perdido, lo no alcanzado; o si hemos de contentarnos sólo con que se tome el ritmo inicialmente señalado, aunque no se logre recuperar lo perdido.

B) Puede, por otra parte, llegarse a la conclusión de que no es posible, por razones que no pudieron preverse al principio, alcanzar los objetivos prefijados. En este caso, para ser realistas, después de buscar inútilmente los medios para lograr los niveles deseados, habrá que reducir los niveles de resultados esperados, cuidando siempre de obtener la aprobación de todos aquellos que van a quedar afectados con la no obtención de ese resultado.

Revisión Final

Cuando ha terminado el periodo, es, indiscutiblemente, cuando habrá de observarse mejor el efecto que tuvo la aplicación del sistema.

En los primeros años habrá que ser algo más tolerantes, porque es imposible ver todas las circunstancias que iban a obrar para conseguir o no, los resultados señalados.

Pero lo más importante de todo, a nuestro juicio, es el acopio y análisis de las razones por las que algo no pudo alcanzarse. Quizás es más grave que se hayan dejado de anotar estas razones, que el hecho mismo de que los niveles y resultados no se hayan logrado, ya que, si conocemos dichos

motivos, podremos contrapesarlos, atacarlos o evitarlos en el siguiente periodo para poder lograr lo que deseamos.

Se supone que estas revisiones tendrán que hacerse, no sólo en cada sección, sino, con los resultados de éstas, en los departamentos respectivos, y llegar así hasta la gerencia general en forma concentrada, para poder saber cuáles fueron los verdaderos resultados del trabajo de un semestre o de un año.

Morrisey (citado en Reyes, 2001, P.129), señala las siguientes formas principales de revisión, por razón de quién debe hacerla: revisión individual, revisión de superior y subordinado, revisión por jefes de nivel similar.

Otro sistema consiste en encargar a representantes de organizaciones o instituciones ligadas con la empresa, -Cámaras de Comercio, Centros Patronales, Departamentos de Servicio, Empresas productoras de partes, etc., que sean ellos quienes revisen el plan, lo juzguen y den su dictamen.

Un último sistema consiste en establecer un comité de revisión. Éste puede estar formado por personas de la empresa, o externas, para que puedan tener plena libertad de revisar los planes, para ver, con mirada distinta, pero al mismo tiempo similar para toda la empresa, los éxitos y los fracasos.

Se recomienda, en opinión de Reyes (2001, P.129), "que al principio cada subordinado y su jefe, -después de la preparación a que aludimos en el número anterior por parte del primero- discutan los resultados. Una vez

hecho esto, ese jefe podrá discutirlo con todo su grupo de trabajo, basta llegar a conclusiones. A su vez, los resultados de este grupo o sección serán juzgados por el jefe del departamento, primero separadamente, y luego en forma conjunta".

Sin embargo, independientemente del sistema de revisión que se adopte, lo más importante es poder contestar las siguientes preguntas:

¿Qué fue lo que pudo lograrse?

¿Qué objetivos no pudieron alcanzarse?, ¿Porqué razones?

¿Hay alguien que pueda ser responsable de la falta de ese logro? - Advertencia: en los primeros años, sobre todo, no se tratará de sancionarlo, sino solamente de indicarle qué fallas tuvo, y qué errores cometió, para que los evite en lo subsecuente.

¿Qué fue lo que pudo superarse? ¿A qué se debió esa superación?

¿Qué elementos se pasaron totalmente inadvertidos al hacer la planeación inicial? ¿Porqué no fueron detectados?

¿Cuáles de los elementos que impidieron la realización del programa son los más importantes?

¿Indica esta revisión que para el siguiente periodo, habrán de presentarse algunos otros elementos que no fue posible considerar en las revisiones anteriores?

Planteamiento de Nuevos Planes

Indiscutiblemente, la revisión de los resultados de un periodo -año o semestre-, tiene que ser la base para fijar los nuevos planes para el siguiente periodo, aprovechando ya toda la experiencia del anterior.

En la definición de los nuevos planes, fundamentalmente podrán proponerse las siguientes finalidades, ya enunciadas antes en lo general:

- a) Conservar las mismas metas, pero elevándolas aún más.

- b) En otras ocasiones, las áreas en las que se aplique el sistema pueden cambiar más bien en cuanto a aspectos complementarios.

- c) En otras ocasiones, podrá llegarse a la conclusión de que, una vez obtenido cierto beneficio con la elevación de un factor, lo importante radica en tomar otro totalmente distinto y tratar de elevarlo. Es muy frecuente que cuando el factor estratégico se ha conseguido, deje de serlo para aparecer otro distinto. Este puede ser el caso, en que habiendo logrado una mejoría considerable en un aspecto, nuestro interés radique ahora en buscar otro totalmente distinto.

- d) Puede ocurrir también que conservemos exactamente el mismo objetivo y nivel, ya que consideramos que sigue siendo importante para nuestra empresa; pero al mismo tiempo, creemos que se ha llegado a un nivel que, prácticamente, es difícil superar.

Sencillez del Sistema

Todos los procedimientos de mantenimiento, de revisión parcial o final, de observación y conducción de la Administración por Resultados, deben hacerse en forma sencilla. Se trata más de un criterio, que de un procedimiento; de una comunicación formal y amistosa, que de una comunicación estricta, de gran formalidad. Nosotros estimamos que esto puede ser decisivo para alentar a los jefes.

Por supuesto, conforme van pasando los años o los semestres, debe darse una mayor exigencia a la fijación de resultados muy precisos y muy bien establecidos, así como a la obtención de esos resultados. Quizá para la tercera vez -tercer año o tercer semestre-, sea ya ocasión de exigir con bastante rigor la obtención de resultados prefijados antes. Esto no quita que, por perfecta que sea una planeación, un acontecimiento totalmente imprevisible no pueda haber dado al traste con todo lo estudiado y hecho; lo importante es que pueda señalarse si es, o no, imputable a alguien el error, la omisión, o si se trata de actos absolutamente fortuitos.

1.4.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

A continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas según Reyes (2001, P.139):

Ventajas:

I. Para el Subordinado

- ✓ Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- ✓ Le permite mayor libertad de acción.
- ✓ Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- ✓ Le permite demostrar objetivamente, porqué no se pudo lograr algo.
- ✓ Le permite concentrarse en áreas concretas.
- ✓ Tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa.
- ✓ Permite dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele, pero o después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto.
- ✓ Sabe siempre lo que se espera de él, sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- ✓ Lo más importante es el hecho de que las metas no se le van a imponer sino que quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras, tal vez él mismo será el que se haya fijado dichas metas, se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones y en el último de los casos se han consultado sus puntos de vista.

II. Para el Jefe

- ✓ Permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos.
- ✓ Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- ✓ La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible.
- ✓ Concentra la supervisión en pocas áreas, pero son las principales.
- ✓ Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización.
- ✓ El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.
- ✓ Hace que se cumpla mejor y al mismo tiempo de manera más fácil y efectiva, al principio de la organización: "La responsabilidad no se delega solo se comparte".
- ✓ Le exige mayor comunicación con sus subordinados.
- ✓ Obliga a cada jefe a asumir su función vital, es decir, a hacer que sus subordinados logren resultados y lleven cada uno a lo que es propio a él: la coordinación.

III. Para la Empresa

- ✓ Todos los jefes que trabajen bajo este sistema responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- ✓ Facilita y exige al mismo tiempo una mayor delegación.
- ✓ Fija responsabilidades personales.
- ✓ Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- ✓ Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

Desventajas

× Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes en la planeación de sus actividades. Planeación implica invertir tiempo en el momento actual, que habrá de redituar solo en el futuro. No obstante, de momento parece un gasto inútil, ya que estamos mal acostumbrados a pensar en que no era necesario ese tiempo, sino que las cosas aparentemente nos resultaban mucho más sencillas. En realidad se trata de una autentica inversión, ya que el tiempo que hoy se le dedica, habrá de ahorrarlo después, o mejor dicho, se podrá aprovecharlo mas fructuosamente en otras actividades.

× Se encontraran resistencia, oposiciones y disgustos que anteriormente no surgían, ya que en el sistema de Administración ordinaria, la costumbre descansaba en señalar simplemente a cada quien lo que debía hacer, sin importar si esto era aceptado o no por él; en tanto que ahora se tiene que discutir con cada jefe inferior el por qué, el cómo, si es posible y una serie de circunstancias similares.

× Aunque a primera vista esto debilita la autoridad, en el fondo la robustece, puesto que los inferiores habrán de aceptar con mayor convencimiento, entusiasmo y cuidado todas las indicaciones en las que se coincida o que en el último de los casos se les imponga, pero después de haber escuchado sus puntos de vista. Se deben tomar en cuenta los fenómenos de crisis de autoridad que están afectando a toda la vida social, habrán de llegar necesariamente, tarde o temprano, a las empresas, y producirán en estas

graves daños, si no las compensamos con algo que sea efectivo para evitar esos riesgos.

× La administración por resultados exige cambios, como todo nuevo sistema. Implica un verdadero reto a los jefes, para ver si son capaces de vencer el más pesado lastre que obra para impedir todo mejoramiento: "la resistencia al cambio".

× Exige una mentalidad nueva, que esté dispuesta a eliminar por completo como argumento el decir: "siempre se ha hecho así", puesto que tal afirmación no encierra ninguna razón justificable, sino por el contrario sólo es la expresión de la rutina.



CAPITULO DOS:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La filosofía de la Evaluación del Desempeño ha existido desde siempre. Aunque no en todos los casos formalmente, en cualquier grupo, los demás tienden a juzgar de algún modo el desempeño de una persona y se reconocen las diferencias entre los integrantes.

Hablando en términos formales, los programas de evaluación en las organizaciones anteriormente se enfocaban a recalcar las características, las deficiencias y las capacidades de los empleados; actualmente la tendencia se inclina hacia destacar la participación de los empleados en la determinación de metas junto con su jefe inmediato, ya que esto supone que las personas se esforzarán más por alcanzar los objetivos en cuya elaboración haya participado.

En opinión de Cortés (2002, P.42):

La medición del Desempeño es una cuestión fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, llenando el espacio existente entre los objetivos corporativos y las acciones diarias de los empleados. El reto consiste en generar, medir y afinar el desempeño balanceado, donde resulten beneficiados tanto los accionistas como los empleados y, desde luego, los clientes.

En este sentido, se pensaba que la evaluación era aplicada solo a las grandes y prestigiadas empresas, sin embargo, también las medianas y pequeñas empresas lo necesitan y pueden lograrlo. La clave radica en saber

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

elegir el sistema de medición adecuado y definir los indicadores correctos; actualmente ya forma parte importante de la cultura organizacional de toda empresa, incluso del sector público, ejemplo de ello se puede mencionar a la Secretaría de Economía, quien se encuentra en este proyecto como parte del sistema de aseguramiento de calidad, el cual no tan solo se enfoca al personal interno sino a los usuarios en general y éste se lleva a cabo mediante encuestas.

En cuanto al sector privado existen empresas como Hewlett Packard que utilizan esta herramienta como un medio para promover el desarrollo de su personal, como Coca Cola Company, quienes incluso tiene un centro especializado llamado Centro de Desarrollo Coca Cola (CDCC), o American Express, quien tiene instaurado el proyecto "Administración del Desempeño", el cuál básicamente se enfoca al método de Administración por Objetivos.

2.1. LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO COMO CAUSA DE UN ALTO DESEMPEÑO

Tomando en cuenta que la satisfacción en el puesto es la actitud general de un individuo hacia su puesto, se puede decir, que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales y cosas similares. Lo cual significa que la evaluación de un empleado tiene mucho que ver de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

Un estudio realizado por la compañía International Survey Research Corp. (Citado en Robbins, 2001, P.191) en una empresa para determinar que factores influyen mas en la satisfacción de los empleados referente a su puesto muestra que de diversos aspectos como tipo de trabajo, prestaciones, sueldo, entre otros, el reconocimiento de su desempeño es el segundo factor mas bajo de todos. Lo cual nos deja ver que este punto específicamente es uno de los mas descuidados en cuanto a la satisfacción del trabajador.

Para detallar un poco este punto a continuación se desglosan algunas variables relacionadas con el trabajo que determinan la satisfacción del trabajador en su puesto, según Robbins (2001, P.192):

1. **Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental.** Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.
2. **Recompensas equitativas.** Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas.
3. **Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo.** Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos.
4. **Compañeros que apoyen.** Tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es determinante principal de la satisfacción.
5. **Ajuste de personalidad-puesto.** La gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto, por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos, y a causa de este éxito, que tenga una mayor posibilidad de obtener alta satisfacción en su trabajo.

2.2. LAS FUNCIONES DE CONTROL DEL ADMINISTRADOR

Los controles proporcionan ciertas comprobaciones por medio de las cuales pueden evaluarse ciertas funciones de la empresa en términos de su objetivo económico. Por ejemplo, las cifras del contador de costos proporcionan al administrador una herramienta útil para diagnosticar lo que puede estar mal. Las cifras en sí no pueden curar el negocio. El control de costos, el control de calidad, el control de la producción. miden el desempeño de los trabajadores, de los vendedores, de los supervisores y todo esto son ayudas para el diagnóstico del administrador. Ni por ellas ni con ellas esta hecho el trabajo del administrador; solo lo ayudan a hacer un trabajo mejor, en el mismo sentido que un estetoscopio y un termómetro ayudan al médico a hacer diagnósticos más adecuados. En otras palabras. todas estas lógicas del especialista no lo convierten en un administrador.

Pero la analogía se derrumba. en parte debido a los eventos y situaciones más complejos que el administrador está tratando de controlar. Por una parte: está tratando de controlar el logro del objetivo económico de la empresa; por la otra, está tratando de controlar comportamientos humanos concretos en la situación cooperativa, que es el único medio por el cual puede lograrse finalmente el objetivo común. Esto hace que el problema del administrador sea muy difícil. El tratar de utilizar el mismo mecanismo para lograr ambas clases de control puede ser desastroso, porque los factores que determinan el logro del objetivo económico puede no ser del mismo

orden e implicar la misma clase de fenómenos que determina la situación cooperativa.

Al medir el desempeño de un trabajador, de un vendedor o de un supervisor ¿qué es lo que se está controlando? ¿La medición del desempeño de una persona necesariamente lo controla o mejora? ¿cuál es la conexión de un estándar en términos del cual puede medirse el desempeño de una persona y el desempeño de esa persona? Formulando las preguntas en esta forma, es obvio que un estándar solo es un factor mas en el ambiente de la persona al cual responde y conviene recordar que su respuesta puede asumir distintas formas. Si el estándar tiene una sanción social, puede operar en determinados individuos con situaciones personales particulares, como un incentivo para hacer un trabajo mejor.

Es muy importante notar que pueden ser infinitos los puntos en términos de los cuales se puede diferenciar a una persona. Las personas pueden ser clasificadas por la longitud de la nariz, por el color de los ojos, por la clase de ropa que usan. Algunas de estas clasificaciones son más útiles que otras, dependiendo del propósito para el cual se vaya a utilizar la clasificación. En cualquier grupo social informal, en la organización formal o en la comunidad, es probable que las personas sean diferenciadas en términos de puntos que expresen los valores sociales de estos sistemas sociales. Cualquier similitud notable o diferencia en términos de edad, sexo u ocupación, puede convertirse en la base para la clasificación social.

Este proceso también se sigue en el comercio y la industria. Los empleados, los supervisores y los ejecutivos están siendo evaluados en términos de las tareas y deberes que desempeñan, en términos de la cantidad y calidad del trabajo que hacen. También están siendo evaluados por sus compañeros como contribuyentes al esfuerzo del grupo.

En cualquier organización de negocios, por lo menos existen dos sistemas principales de evaluación, en términos de los cuales cada contribuyente está siendo juzgado. En el caso de uno, está siendo evaluado en términos de ciertas abstracciones y estándares medibles, relacionados con el desempeño y la eficiencia. En el caso de otro, está siendo evaluado en términos de ciertos códigos y normas de conducta socialmente aceptados. La primera evaluación le dice teóricamente en dónde está ante los ojos de la gerencia; la segunda le informa en dónde se encuentra ante los ojos de sus compañeros. Estas dos evaluaciones de una persona pueden no coincidir. Puede ser considerado un mal trabajador en términos de su registro de producción, y puede ser juzgado como "un buen tipo" por sus compañeros. No queremos implicar que estos dos sistemas de evaluación siempre conduzcan a juicios opuestos, es decir, que los tipos buenos siempre sean "deficientes" y que no puedan ser "eficientes". La única implicación es que los factores que determinan la eficiencia técnica no son del mismo orden que los que determinan al tipo bueno. En la segunda evaluación, el fenómeno cooperativo no puede ser convenientemente ignorado.

No hay duda de que las organizaciones de negocios quieren empleados que sean eficientes. Pero, ¿cómo van a lograr esto? Y ¿qué relación tiene sus estándares de desempeño con la formación y mantenimiento de tipos buenos y trabajadores eficientes? Se puede observar que estos estándares ayudan en la dirección de la eficiencia cuando se puede suponer que la situación de cooperación es satisfactoria; esto es, cuando puede darse por concedido que el individuo y el grupo del cual es miembro trabajan juntos como equipo, que el estándar está operando como incentivo, y que el supervisor aplica el estándar con "discreción" y "buen juicio" para lograr la cooperación de su grupo para alcanzar el objetivo económico. Pero, ¿y si una persona es miembro de un grupo pequeño cuya organización informal es distinta del objetivo económico de la compañía? ¿Y si el supervisor no aplica el estándar con discreción, sentido común y buen juicio?. Es evidente que en los casos en que la situación cooperativa no puede darse por sentada el estándar cesa de controlar el comportamiento en la dirección deseada. En un caso así, el control solo puede ejercerse entendiendo el fenómeno cooperativo implicado, y para esto se necesitan otras habilidades.

El control es el proceso de producir la conformidad entre el desempeño y la acción planeada. Por otra parte, la planeación es el proceso de predeterminar un curso de acción. El control está vitalmente relacionado con la planeación; ninguno de los dos puede estar solo. Los planes requieren cierta clase de seguimiento, de lo contrario no es probable que se logren sus objetivos. El control, a su vez, solo puede tener significado en presencia de un curso de acción predeterminado con un propósito.

En ocasiones se argumenta que las empresas pequeñas deben abstenerse de utilizar controles, por la razón de que los controles conducen a la conformidad, a la falta de originalidad, a la rigidez, a la repetición. El control puede significar tales cosas, pero no necesariamente.

Los cambios se producen en dos formas: son planeados o fortuitos. Si el hombre de negocios quiere ser el amo de su propio destino, debe preferir la acción planeada a la no planeada. Al grado de que esto sea cierto, el control resulta conveniente y necesario, de lo contrario los planes se convierten en expresiones de esperanzas.

2.3.1. Los subprocesos de Control

Los planes de control son compuestos, es decir, son partes componentes de un plan más grande y vasto. Sus objetivos son siempre los mismos, producir una conformidad entre la ejecución del plan y las intenciones de los planeadores. Los principales componentes (subprocesos) de un plan de control son:

Establecimiento de estándares

Un estándar es un criterio contra el cual se miden, comparan y evalúan los resultados reales del desempeño.

Medición del desempeño

"Medición" es la determinación de los resultados que han ocurrido en tanto se van ejecutando los planes. La medición puede tener lugar con referencia a un estándar, o en la ausencia de algún estándar. Ejemplos de las actividades de medición son: contar cuántas unidades produce un empleado en un día, determinar cuántos aumentos de salarios fueron concedidos, ejecutar un análisis químico de materias primas, etc. las mediciones son hechas en ocasiones por personas cuyo desempeño está siendo controlado. A menos que se tenga cuidado, el resultado puede ser pérdidas críticas de control.

Comparación del Desempeño con el Estándar

La comparación es la actividad que determina las diferencias entre el desempeño y los estándares. La comparación no implica evaluación, sino sólo la determinación de las diferencias entre el desempeño y el estándar. Un ejemplo de la actividad de comparación en un empleado sólo determina el número de las ausencias de otro empleado y los compara con el número máximo de ausencias permitidas, y reporta la discrepancia entre esas dos cifras a su superior para lo conducente.

Evaluación del Desempeño

La evaluación consiste en asignar valores sobre el desempeño y sobre las diferencias entre el desempeño y el estándar. El desempeño que cubre exactamente el estándar se presume que es aceptable y bueno. El desempeño que excede al estándar contribuye con más de lo que la empresa ha pedido. El desempeño que no cubre el estándar contribuye con

menos de lo esperado y, en ausencia de circunstancias atenuantes, se considera inaceptable. Esta determinación de "bueno" y "malo" constituye el subproceso de evaluación.

Por lo general la comparación y la evaluación son hechas por la misma persona y conjuntamente.

El subproceso de evaluación incluye la determinación de las causas de las desviaciones con respecto al estándar y de los efectos de estas desviaciones. Una consideración de ambos fenómenos es necesaria para determinar la conveniencia o inconveniencia de una desviación dada del estándar. El evaluador está interesado en: (1) la causa de la desviación, si esta es temporal o permanente, si aumenta o disminuye, (2) en el efecto de la desviación, (3) en el tamaño de ésta y (4) en las implicaciones que tiene la evaluación para la modificación del estándar.

Muy estrechamente relacionadas con la actividad de evaluación están las decisiones que permiten que el desempeño que no cubra los estándares sea aceptado a pesar de esta discrepancia. Ejemplos son: permitir que un producto que apenas excede de las tolerancias dimensionales pase la inspección, no seguir los procedimientos disciplinarios prescritos por la infracción del empleado a las reglas, continuar empleando a un trabajador de producción cuyo desempeño no ha cubierto los requisitos mínimos de volumen. Cuando se hace un gran número de excepciones, el administrador tiene motivos para dudar de lo adecuado de los estándares empleados.

Evaluaciones Agregadas

Las evaluaciones agregadas difiere de las evaluaciones del desempeño individual en que están diseñadas para responder a preguntas generales, tales como "¿Cómo nos comportamos en lo general?" "¿Cuántas unidades cubrieron, excedieron o no cubrieron nuestros estándares el año pasado?". El propósito de las evaluaciones agregadas, además de contestar preguntas respecto al desempeño general, es determinar lo adecuado de los estándares que han sido aplicados.

Las evaluaciones agregadas se hacen con menos frecuencia que las evaluaciones individuales. Determinar si un empleado ha cubierto su cuota diaria de producción representa una medida y una evaluación de un fenómeno individual. Ocurriría una evaluación agregada si un ejecutivo fuera a determinar, sobre una base general, cuántos empleados cubrieron, excedieron o no se ajustaron a los estándares durante el año, el grado en el cual fueron excedidos, o el desempeño falló en la medida, etc.

2.3.2. Secuencia de eventos en el Proceso de control

El proceso de control principia con el establecimiento de un plan de control diseñado para producir el acuerdo entre la ejecución del plan principal y la intención de los planeadores. El siguiente paso implica la propia realización, o la ejecución del plan principal. A continuación se presenta la medición del desempeño. Después de esto, se hace la comparación con el estándar, y se

hace la evaluación o apreciación del trabajo. Si no existen diferencias entre el desempeño y el estándar, no son necesarios los cambios. Sin embargo, si el desempeño difiere del estándar, sucederá uno de los siguientes tres casos:

1. Si se considera que la desviación es aceptable o incontrolable, no se harán cambios en el desempeño, en los estándares o en el plan principal y no se interrumpe el flujo de la actividad siguiendo otra vez la secuencia: desempeño, medición, comparación y evaluación.
2. Sin embargo, si se considera que es aceptable la desviación pero, sin embargo, se desea un cambio en los estándares o en el desempeño futuro, se diseñará un subplan correctivo para cambiar el desempeño, o se emprenderá una modificación del mismo plan de control.
3. Si las desviaciones son consideradas como inaceptables y se rechaza el desempeño, sucederá una de tres cosas: (a) se diseñará un subplan correctivo para afectar a los desempeños futuros; (b) se emprenderá un cambio en el plan de control o en los estándares; (c) se emprenderá un cambio de acción o de objetivos del plan principal.

A menudo es difícil comprender la magnitud de los controles en la empresa comercial típica.

Una vez que hemos seleccionado y contratado al trabajador, se establecerá una nueva relación entre éste y la organización en la que es virtualmente importante evaluar su desempeño real en la tarea que realiza. En principio diremos que los términos medir y evaluar no son lo mismo aunque muchas personas los utilizan indistintamente como sinónimos.

Evaluar puede considerarse como sinónimo de valorar, si se define como la acción de fijar valor a una cosa, aunque hay que hacer la distinción entre el valor otorgado a los parámetros materiales (medir), como el marcar el peso y la talla de una persona y la valoración que se hace a los aspectos inmateriales, como sería comparar peso y talla para determinar el grado de desnutrición de un niño. Lo mismo sucede dentro de la organización en donde generalmente se fija un objetivo que puede ser cuantificable (la producción de 50 000 artículos), para posteriormente con base en otro tipo de criterios (trabajo en equipo, creatividad), se pueda evaluar la capacidad del trabajador.

La evaluación del desempeño se define como la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo. En otras palabras la actividad de la persona en su tarea va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y de no ser así se deben tomar las medidas correctivas pertinentes. Además de ser un medio muy efectivo de control, las medidas de evaluación del desempeño servirán para dar origen a promociones, incentivos, etc. En otras palabras sirve para detectar mejores elementos, lo que juega un papel vital en el crecimiento y desarrollo de cualquier organización.

Una decisión que tenemos que tomar es si evaluamos productos o procesos. Si elegimos evaluar productos, éstos deben ser precisados como comportamientos observables, con la finalidad de registrar su presencia o ausencia, los críticos de ésta postura suelen asociarla a la administración por objetivos, señalando que su énfasis en los resultados inmediatos impide estudiar aquellos efectos educativos que más profundamente arraigan en los sujetos. En tanto la evaluación de procesos pretende estudiar las condiciones en que se desarrolla una situación educativa para proporcionar correctivos durante su ejecución, cuando se detecta que dichas acciones no coadyuvan al logro de las metas preestablecidas, esta idea se traduciría en una evaluación continua o permanente. En el medio empresarial esta idea requiere de un seguimiento y trabajo coordinado por parte de la dirección, así las decisiones no se tomarían por una evaluación anual del desempeño, sino por el resultado promedio de tres o cuatro evaluaciones al año, además no sería la evaluación de una sola persona sino se integrarían los resultados de las evaluaciones del jefe, del grupo de trabajo y el análisis de sus resultados.

El propósito final de la evaluación del desempeño es mejorar a la organización, lo que implica entre otras cosas motivar a todo el personal. además de informarle sobre los fines que se consiguen y la mejor manera de lograrlos.

Por lo mismo, los objetivos de la evaluación tienen que ver con la organización, con los gerentes y con los trabajadores, cada uno de ellos logra diferentes metas con la evaluación del desempeño.

a) Para la organización. La evaluación del desempeño posibilita a la institución a tener un inventario de recursos humanos de lo que posee, porque es sólo mediante una adecuada evaluación del desempeño, que la organización puede tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascensos, quien puede ocupar los puestos de confianza, a quien debe rechazarse en ciertos periodos de prueba y a nivel general que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, sirviendo de antecedente para determinar las posibilidades de entrenamiento y capacitación.

b) Para el jefe de departamento. Al evaluar sistemáticamente y constantemente al personal le permite al supervisor reducir el numero de errores que podría cometer si la evaluación fuera empírica. Por lo que de esta manera, obtiene un conocimiento mas objetivo de las verdaderas capacidades del personal que está a su cargo, lo que permite realizar promociones más eficaces.

c) Para el trabajador. Una ventaja es ser informado periódicamente sobre si tiene o no errores dentro de su trabajo, si éste puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia, por lo mismo el trabajador cuenta con la oportunidad de perfeccionar su trabajo, previniendo posibles sanciones o despidos, esto va motivando su esfuerzo por medio del conocimiento de su labor y el reconocimiento de sus supervisores.

2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Haciendo mayor hincapié en la importancia que trae consigo el reconocimiento al desempeño para una adecuada satisfacción en el puesto, es que posteriormente se detalla el proceso y aspectos principales de la Evaluación del Desempeño:

Muchas personas utilizan el término *evaluar* como sinónimo de *medir*, pero ciertamente no es el mismo, como opina González (1999, P.134): "Evaluar puede considerarse como sinónimo de valorar, si se define como la acción de fijar valor a una cosa, aunque hay que hacer la distinción entre el valor otorgado a los parámetros materiales (medir), como el marcar el peso y la talla de una persona y la valoración que se hace a los aspectos inmateriales como sería comparar peso y talla para determinar el grado de desnutrición de un niño".

Por lo tanto se puede decir que la Evaluación del Desempeño es la valoración de las actividades de una persona en base a los estándares estipulados por el puesto que ocupa.

2.3.1. IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño otorga ventajas no sólo a la organización, sino que también facilita el conocimiento de los jefes de su personal, y la motivación de éste. Lo cual se debe a que la evaluación del desempeño se centra en los atributos del trabajador durante su actividad, así los meritos evaluados hacen referencia a la realización de un determinado trabajo en forma específica. Tal vez podría pensarse que es incorrecto que un supervisor juzgue a sus trabajadores, sin embargo de manera indirecta siempre lo hace, por lo que resulta más objetivo y valioso que se haga de manera sistemática, con un objetivo claramente especificado, que lo ayude a la validez y consistencia de sus evaluaciones y la correcta aplicación de sus conclusiones.

La evaluación está compuesta de un grupo de factores dirigidos a mejorar el desempeño de un puesto, los cuales podrían resumirse en los siguientes aspectos, de acuerdo con González (1999, P.136):

- a) Diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan.
- b) Identifica a los trabajadores que se limitan a obedecer a su autoridad (eficiencia), y aquellos que son eficaces y hacen "algo mas" de lo que se les solicite.
- c) Estimular la supervisión objetiva y constante, sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea.

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

- d) El tener identificados a los empleados, permite al supervisor dar respuesta inmediata, cuando se trata de promocionar a los mismos.
- e) El observar constantemente el trabajo de los empleados nos permite conocer aspectos de la personalidad, como la iniciativa, la previsión, la responsabilidad, el entusiasmo, la creatividad, la cooperación, las habilidades para trabajar en grupo, entre muchos otros. Lo que nos permitirá tomar las decisiones mas adecuadas respecto a nuestro personal.
- f) La evaluación del desempeño nos facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

De la misma manera facilita la formación de un expediente que sirva de historia para cada uno de los trabajadores que contiene cualquier movimiento dentro de la empresa, como podría ser recorte de personal, promociones, capacitación, desarrollo, etcétera.

2.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Resulta sumamente difícil establecer criterios de eficiencia, sin embargo éstos son la base para la toma de decisiones importantes. Por lo mismo analizaremos algunos factores que influyen en la evaluación referente a la toma de decisiones de los administradores, según González (1999, P.137):

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

a) Juicios parciales. El administrador no debe tomar sus decisiones únicamente con base al criterio propio, ya que el conocimiento de la persona, y el futuro de la organización, son elementos a considerar para sustentar sus decisiones.

b) Preferencias personales. La evaluación debe sustentarse en criterios objetivos como: grado de estudios, especialización, experiencia, manejo de idiomas, manejo de informática, etc., que permitan fundamentar la toma de decisiones en aspectos racionales y lógicos, de otra manera, si se deja llevar por la simpatía o amistad la decisión puede caer en favoritismos, lo que perjudicará no sólo a la evaluación correcta, también a la motivación y desempeño organizacional.

c) Excepciones. Este es el aspecto más delicado de manejar para el administrador, ya que se deben evitar malas interpretaciones y encontrar una justificación válida, identificando los valores que están influyendo en ella.

2.4. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Si la evaluación no tiene una relación directa con el puesto, carece de validez, por lo que debe basarse en la descripción del puesto que se haya hecho. Una manera de evitar prejuicios y llevar a cabo una evaluación correcta es realizar interpretaciones objetivas, fundamentadas en dos requisitos, según González (1999, P.138):

- o **Validez.** Se dice que una prueba es válida, si mide el objetivo para el que fue elaborada, si va a evaluar personalidad, debe centrarse en este tema, y orientar cualquier otro tema, por ejemplo la inteligencia hacia el tema estudiado, relación entre inteligencia y personalidad, etcétera.
- o **Confiabilidad.** Un instrumento se dice que es confiable, cuando aplicado varias veces y en iguales condiciones tiene aproximadamente el mismo resultado.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que pueden ser verificadas por otras personas, por norma general, dichas mediciones tienden a ser cuantitativas (número de unidades producidas, número de unidades defectuosas, etc.). Por el contrario, las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador, éste tipo de mediciones, en el peor de los casos, sólo refleja los prejuicios y desconocimiento del evaluador. Así, para que las mediciones del desempeño sean lo más objetivas posibles, se requiere de "estándares de desempeño".

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

Basándose en la lista y las descripciones de puestos el evaluador puede elegir los elementos esenciales a ser evaluados, cuando se carece de esta información, los estándares pueden definirse observando directamente al trabajador. Dentro de los estándares se pueden diferenciar entre absolutos y relativos:

a) Estándares absolutos. El uso de éstos significa que el empleado no es comparado con sus compañeros. Este tipo de estándares son un poco más complejos, marcando respuestas positivas o negativas en una lista previamente preparada de rasgos o conductas a evaluar.

b) Estándares relativos. Este tipo corresponde a la comparación entre compañeros de trabajo, por lo mismo éstos se sirven de métodos de medición relativos. En este tipo no existe la tendencia a inflar la evaluación, pues en ocasiones cuando se evalúa al grupo, se da el rango del mejor sólo a uno. Sin embargo, un inconveniente de este procedimiento, es que si desaparece el empleado catalogado como "el mejor", puede tomar su puesto alguien que tal vez no sea tan capaz, sólo por ser el "menos malo". Otro problema, es que un empleado excelente que es comparado con una fuerte competencia, quizá reciba una baja evaluación, a pesar de ser sobresaliente.

Las evaluaciones de desempeño requieren también mediciones del desempeño, que son los sistemas de evaluación de cada labor, estos deben ser de fácil uso, pero sin descuidar la confiabilidad. Estas mediciones del

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

desempeño pueden ser tomadas en forma directa (observación), o en forma indirecta (cuando los datos son extraídos de algún examen o reporte), dentro de algunas de las medidas de ejecución utilizadas frecuentemente se mencionan las siguientes, de acuerdo con González (1999, P.139):

a) Cantidad de producción. El tomar solamente la cantidad producida puede acarrear el grave problema de olvidar la calidad de la producción. Por otra parte la evaluación de la producción puede resultar subjetiva, si antes no se contextualiza con la situación en que se produjo.

b) Promedio de producción. En ocasiones se establece el promedio de un grupo, como el parámetro de evaluación, considerando como mejor al que se localiza por arriba del promedio, sin embargo un problema es que pueden existir acuerdos grupales para bajar la producción durante el muestreo, lo que aumenta los costos para la empresa y dificulta la evaluación.

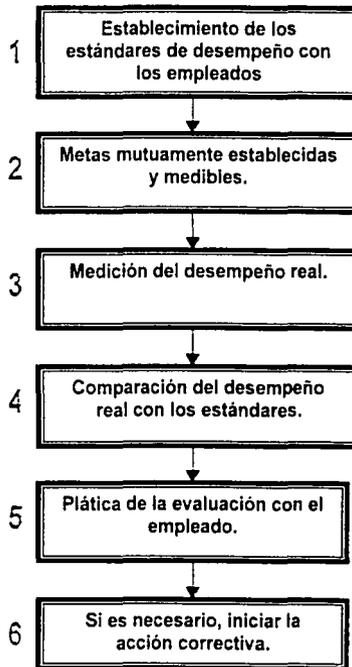
c) Promedios de grupos seleccionados. Se seleccionan sólo algunos obreros y se toma como estándar su ejecución.

d) Productividad. Entendida como la relación entre los resultados y los recursos empleados.

e) Tiempo de servicio. Antigüedad como criterio de eficiencia, ya que se parte del supuesto que mayor tiempo = mayor experiencia. Desafortunadamente este criterio por sí solo resulta poca efectivo.

2.5. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

A continuación se muestra el proceso general que aplica a la Evaluación del desempeño según De Cenzo (2001, P.293), utilizando cualquiera de las fuentes comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y los escritos:



2.6. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Una selección adecuada de los métodos utilizados para la evaluación del desempeño ayuda a disminuir la subjetividad en la evaluación y la distorsión en los resultados. Estos instrumentos pueden dividirse en dos tipos, como se muestra a continuación, conforme el criterio de González (1999, P.140)

Basados en el pasado

1. Escala de puntuación.
2. Lista de verificación.
3. Registro de acontecimientos notables.
4. Método de selección reforzada.
5. Calificación conductual.
6. Verificación de campo.
7. Evaluación en grupo.
8. Establecimiento de categorías.
9. Distribución obligatoria.
10. Comparación contra el total.

Basados en el futuro

1. Auto evaluación.
2. Administración por objetivos.
3. Evaluaciones psicológicas.
4. Métodos del centro de Eval.

Métodos de evaluación del desempeño durante el pasado

Estos métodos como su nombre lo indica se basa en: experiencias pasadas que pueden ser evaluadas y en ocasiones hasta medidas, las cuales se indican en seguida:

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

a) Escala de puntuación. Posiblemente este es el método más antiguo y más utilizado, consiste en establecer una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en varios estándares que vayan de bajo a alto. Este tipo de calificaciones se basan únicamente en el criterio del evaluador.

Entre sus ventajas se encuentran la facilidad de su desarrollo, la facilidad para capacitar a los evaluadores, y el que se puede aplicar a un grupo numeroso de empleados. Dentro de sus desventajas encontramos que es muy subjetivo y favorece las distorsiones, es tan general que evalúa aspectos poco relevantes para el puesto.

b) Lista de verificación. Requiere que el evaluador anote oraciones que describan al empleado y sus características. En ocasiones el departamento de personal otorga valores a estas oraciones, esto recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad, la escasa capacitación y la estandarización, entre sus desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretaciones inadecuadas y asignación de valores erróneos.

c) Método de registro de acontecimientos notables. Consiste en registrar durante el tiempo de la evaluación los acontecimientos relevantes de cada trabajador (positivos o negativos). Después se categorizan según sea el caso (control de riesgos, desarrollo del empleado, etcétera).

La ventaja de este método es que favorece la retroalimentación, además reduce la distorsión del evaluador. La desventaja es que el trabajador puede considerar que a un acontecimiento negativo se le da demasiada importancia.

d) Método de selección forzada. Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase mas descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que se encuentre, esta elección también puede ser entre tres y cuatro frases.

Una ventaja es que los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento, además de que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador. Su desventaja, es que por la generalidad de sus afirmaciones suele no cubrir, los aspectos específicos, lo que dificulta la retroalimentación.

e) Escala de calificación conductual. Se compara el desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos, el objetivo de este método es controlar la distorsión y la subjetividad. Una limitación es que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y práctico.

f) Método de distribución forzada. Consiste en pedirle al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Puede también hacerse que el evaluador otorgue puntos a cada empleado como variante de este método.

Entre sus ventajas se encuentra que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque tiene como desventaja la falta de control de variables como factores personales y acontecimientos recientes.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Estos métodos se centran en el desempeño futuro mediante la evaluación del potencial del empleado, o al establecimiento de objetivos de desempeño y pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

a) Autoevaluación. La autoevaluación por parte del empleado constituye una técnica de evaluación muy útil sobre todo cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual y la determinación de áreas de mejoramiento.

Entre sus ventajas se encuentran la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento, entre sus desventajas se encuentra la poca confiabilidad y validez de las respuestas.

b) Administración por Objetivos. Este método consiste en que el jefe y el subordinado (o el grupo de trabajo) establecen objetivos conjuntamente, así cada trabajador tiene conocimiento de ellos, puede medir el progreso y efectuar ajustes periódicos para el logro de los mismos.

De esta manera, se puede decir que el punto más importante para evitar desviaciones es la entrevista de evaluación, ya como recalca Forsyth (2002, P.12): Los motivos que deberían beneficiar tanto al individuo como a la organización, incluyen:

- o Revisión del rendimiento o de los resultados del individuo.
- o Planificación de su trabajo y tareas futuras.
- o Definición de los objetivos específicos futuros del individuo
- o Aceptación y creación de la propiedad de dichos objetivos por parte del individuo.
- o Identificar las necesidades de desarrollo y establecer la actividad de desarrollo.
- o Entrenamiento o formación sobre el terreno.
- o Obtener feedback.
- o Reforzar o ampliar la relación de reporting.
- o Actuar como catalizador para delegar.
- o Concentrarse en la progresión profesional a largo plazo.
- o Actuar con motivación.

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño

Dicho método se basa en la filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en la que se califica el desempeño basándose en el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdos entre el trabajador y el patrón.

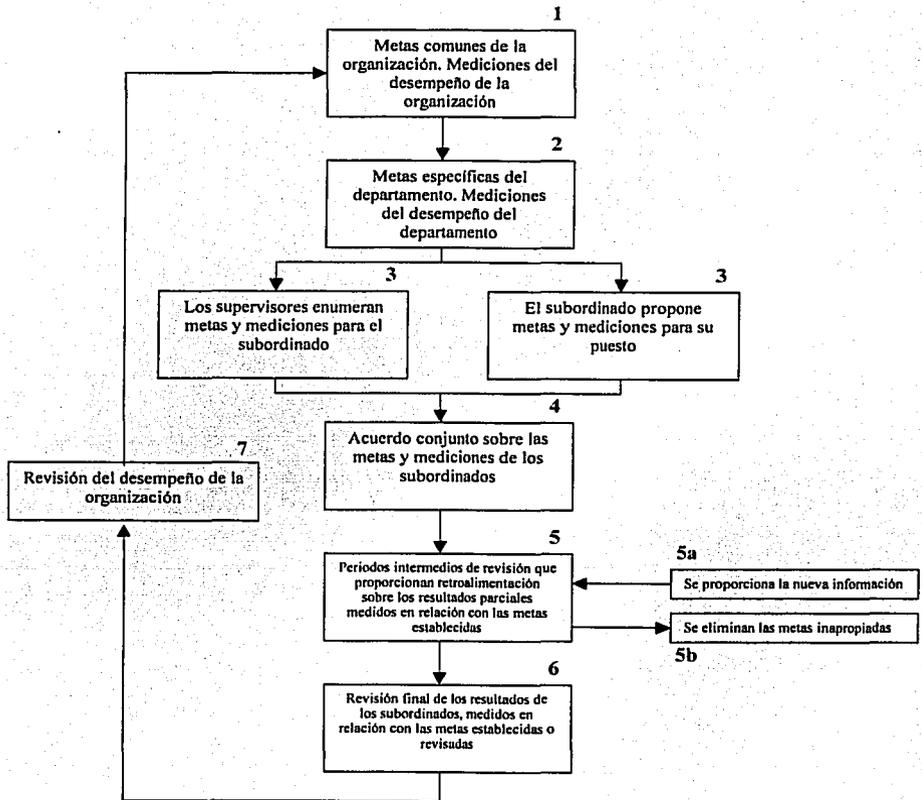
A continuación se muestra un diagrama del proceso que implica éste de Método de acuerdo con Odiorne (Citado en Sherman, 1999), en el que la secuencia indica que como primer punto se debe establecer los objetivos para la organización después se establecerán los correspondientes a los departamentos y por último para los empleados; claro está que esto dependerá de la estructura organizativa de la empresa:

Magali Campos Medina

70

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2: Evaluación del Desempeño



Entre las ventajas de este método se encuentra la participación del empleado que mantiene su motivación, además de detectar las necesidades específicas del grupo de trabajo. Su mayor desventaja es cuando el método se aplica de manera inadecuada, puede generar objetivos demasiados ambiciosos o simples, para evitar esta situación se requiere de una capacitación previa de quien coordina el trabajo. Otro problema que puede presentar la aplicación de estos métodos, es la incongruencia organizacional, pues resulta bastante contradictorio pregonar métodos participativos y concentrar el poder en unas cuantas manos, o intentar aplicar estos métodos en condiciones de trabajo inadecuadas (bajos salarios, inestabilidad laboral, etcétera).

c) Evaluaciones psicológicas. Estas serían de gran utilidad si se usaran de manera continua, ya que nos permitirían comprender el desarrollo de cada uno de los trabajadores, además de darnos elementos para pronosticar tanto el comportamiento de nuestros trabajadores, como el diseño de nuestras organizaciones.

Desafortunadamente actualmente, en el mejor de los casos, solo se aplican en el proceso de reclutamiento y selección.

d) Centros de evaluación. En estos centros se realizan evaluaciones personalizadas, apoyadas en distintos tipos de evaluación y con la participación de un equipo de evaluadores. Es un centro especializado donde

los trabajadores previamente seleccionados son sometidos a exámenes psicológicos, de conocimiento, de desempeño, utilizando simulaciones de la realidad, mesas redondas y análisis de casos por computadora. En México, un ejemplo de este tipo de centros es el Instituto Mexicano del Petróleo.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar a la toma de decisiones, detección de necesidades y en general para el comportamiento organizacional. Sin embargo su aplicación requiere de un centro especializado y de asignar tiempo de trabajo del empleado a estas actividades, lo que genera gastos que no todas las empresas están dispuestas a invertir, ya que además de separar de sus funciones al personal en evaluación, éste método es costoso en términos de tiempo y dinero.



CAPITULO TRES:

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

El inmenso crecimiento en tamaño, complejidad y diversidad de operaciones en las organizaciones modernas ha creado funciones administrativas excesivamente difíciles pero necesarias para el éxito de las empresas. A raíz de esta necesidad las actuales organizaciones deben aplicar el concepto de sistemas para hacer frente a las crecientes complejidades y a la diversificación de las operaciones. Esto proporciona un marco de referencia dentro del cual el gerente puede integrar sus operaciones en una forma más efectiva.

A continuación se presentan algunas definiciones de Sistemas de diferentes autores:

Según Johnson (1983, P.14), "Un sistema es "un todo organizado o complejo"; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo. La palabra Sistema implica plan, método, orden y arreglo y es definido como un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan."

Según Fitzgerald (1989, P.23), "Un sistema es una red de procedimientos interrelacionados que se agrupan para llevar a cabo una actividad o para conseguir un objetivo específico. Es en efecto el conjunto de ingredientes que constituyen un todo".

Según Del Pozo (1996, P.17): "Un sistema es un conjunto organizado formando un todo en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común".

De ahí que se pueda decir que un sistema es un conjunto de componentes que están interrelacionados, de tal manera que se coordinan para perseguir un objetivo común que los lleve asimismo al logro de objetivos personales.

De las definiciones anteriores destacan tres puntos: 1) Para que surja un sistema deberá hacer un propósito u objetivo, 2) Deberá haber un arreglo o un diseño establecido de los componentes, 3) Las entradas de información, la energía y los materiales deben estar distribuidos de acuerdo a un plan.

La Teoría General de Sistemas está enfocada al desarrollo de un marco teórico-sistemático para la descripción de las relaciones generales del mundo empírico y proporciona a los administradores un marco de referencia amplio y útil dentro del cual puedan llevar a cabo una actividad especializada. Permite a los investigadores relacionar los conocimientos encontrados y compararlos con conceptos similares encontrados dentro de otras disciplinas. Asimismo, es una herramienta sumamente eficaz para integrar el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores que practican su profesión.

La organización misma es un sistema, el cual es creado por el hombre y tiene una interacción dinámica con su medio ambiente, ya sean clientes, competidores, organizaciones sindicales, proveedores, gobierno y otras entidades. Dicha organización es un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en forma asociada con objeto de lograr objetivos específicos tanto de la organización como consecuentemente de los miembros participantes

en ésta, de lo cual se habló ampliamente en el capítulo uno del presente trabajo.

Durante los años pasados se han visto diferentes enfoques hacia el mejoramiento de la administración de empresas, esto es: teoría de la organización, teoría de la decisión, teoría de la planeación y la teoría de la conducta de la empresa. Cada una de estas filosofías ha ayudado a agudizar las habilidades administrativas; sin embargo, todavía hay necesidad de una teoría operativa de la administración que proporcione un marco de referencia conceptual para un mejor diseño y estructuración operativa de los negocios. Dicha necesidad ha sido agudizada por el aumento de la competencia mundial en el mercado y por la complejidad creciente de la dirección de una típica empresa de negocios. La administración de la empresa de negocios puede resolver muchos de sus problemas y mejorar su eficiencia de operación, adoptando la teoría de sistemas, tomando en cuenta que no es un sustituto para la administración progresista, más bien depende de ella y ofrece la oportunidad para los administradores ambiciosos y creativos que quieran probarse a sí mismos. En primer término, la administración decide que se lleve a cabo un trabajo específico, se proporciona las instalaciones y el personal y se proporciona la asistencia técnica para ayudar al diseño del sistema. La administración del proyecto debe asumir una responsabilidad completa para el diseño del sistema, la planeación de la estrategia operante y las modificaciones conforme cambien las condiciones. El éxito o fracaso de las operaciones depende de la administración.

Dicho de otra manera, la estructuración de la organización de acuerdo con la teoría de sistemas no elimina la necesidad para las funciones básicas del proceso de administración, aunque definitivamente existe un cambio de énfasis, porque las funciones ejecutadas en conjunción con la operación del sistema y no como entidades separadas, es decir, todo gira en torno al sistema y su objetivo, y la función es llevada a cabo únicamente como un servicio para este fin.

El concepto de sistemas sí bien se utiliza para referir al término organización como un todo estructurado también se refiere a la tendencia hacia la automatización abarcando la ejecución de ideas simplificadoras de procesos dentro de la misma organización. Dicha automatización sugiere un sistema autocontenido con entradas, salidas y un mecanismo de control, reconociendo también la necesidad de considerar el medio ambiente dentro del cual debe funcionar el sistema automático. De esta manera, un sistema automatizado se considera como una subparte de un sistema mayor, dicho propiamente organización.

Las clases de automatización existentes varían desde la mecanización compleja hasta los procesos de producción completamente automáticos en gran escala, llamados procesos físicos, pero también se encuentra en otro aspecto que es el flujo de información, ya que con la introducción de equipos electrónicos, se han desarrollado sistemas de procesamiento de datos para muchas aplicaciones. Prevalecen conceptos de sistemas en los cuales la mayoría de las aplicaciones se hacen alrededor de los modelos de entrada,

procesamiento y salida con el control de retroalimentación establecido dentro de las instrucciones preparadas para guiar el proceso de los datos.

En consecuencia, a continuación se mencionan cuatro tipos de sistemas, según Johnson (1983, P.133):

- 1) **Sistemas de Armamento o Proyectos.** Éste enfatiza la importancia de la integración oportuna de todos los aspectos de un sistema de armamento o un sistema de apoyo a partir del establecimiento de los requerimientos de operaciones (percepción de la necesidad) a través del diseño, producción, salida y utilización.
- 2) **Sistemas de Distribución.** Éste integra las funciones de producción y mercadotecnia en un sistema único de flujo de material, dicho enfoque ha sido llamado rocremática, que es la ciencia de administrar el flujo de productos a partir de materiales en bruto, a través de las diferentes etapas de proceso, hasta la distribución del producto al cliente.
- 3) **Sistemas de Producción.** En éste las operaciones de las maquinas es planeada y controlada a través de instrucciones programadas y describe la automatización en las máquinas de producción, dicho propiamente control numérico. Este es un sistema cerrado y estructurado en donde las entradas son mesurables y las salidas son predecibles.
- 4) **Sistemas de Procesamiento de Datos.** Es una forma de administrar la información, abarca la adquisición, procesamiento, comparación y decisión, proporcionando información para la instrucción, comparación y control. El procesamiento electrónico de datos puede ser un sistema

muy complejo con tal de que sea capaz de utilizar su potencial. El procesamiento integrado de datos y el procesamiento en tiempo real, son establecidos como los sistemas del presente, ya que es una herramienta que proporciona información actualizada y veraz abarcando todas las áreas productivas de la empresa.

Es importante señalar que el término Procesamiento de Datos y Procesamiento de Información no son lo mismo, ya que de acuerdo con Lazzaro (1995, P.542) "... no todo dato es información y la información proporcionada a un director puede ser simplemente "datos" para otro. Claro que existen datos en un sistema de información administrativa, pero el objetivo de éste es producir datos que tengan significado y utilidad, v.g.: "información" para tomar decisiones".

Por esto, el presente capítulo se enfoca al llamado Sistema de información, dada la importancia actual del mismo en toda organización actual. Sin embargo, antes de entrar en materia de este tema, es importante puntualizar la necesidad del mismo como una medida de control dentro de la Organización. De ahí que a continuación se tratará a detalle el término control y su importancia.

3.1. CONTROL

3.1.1 Antecedentes

Anteriormente los administradores dirigían sus negocios basados en sus propias experiencias, y las normas para juzgar sobre el fracaso o el éxito, se apoyaban en lo que, a su juicio, era una mala o buena actuación de sus subordinados. Sin embargo, en estos últimos años la creciente complejidad de las operaciones que se desarrollan en las empresas, ha obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultados. El éxito de un director está determinado por las habilidades de la gente que se encuentra bajo su dirección y los errores de ellos serán su error. El éxito o fracaso de la organización depende de las decisiones de muchas personas. Por otra parte, esa misma complejidad de las operaciones hace necesario establecer sistemas que proporcionen a los dirigentes la necesaria agilidad para afrontar y decidir en sus problemas.

Para mantener la eficiencia de la administración se requiere disponer de mediciones que presenten en forma rápida una imagen real de lo que ha llevado a cabo una división, un departamento o un jefe, hacia el logro de los objetivos previstos, así como una evaluación de su desempeño. La dirección necesita de avisos o señales que sean fáciles de discernir sin entrar en pormenores.

En opinión de Gómez (1972, P.120).

El control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función. La combinación de las mediciones con el control que utiliza un gerente, implica el uso de factores suficientemente precisos para evaluar mediante comparación contra alguna norma. Sin embargo, deben ser moderados por el juicio o la razón para que no lleguen a ser solamente restrictivos. Ninguna norma, evaluación o cualquier tipo de control debe llegar a ser tan formal o mecanizado, que un juicio razonado no sea capaz de invalidar una decisión basada en algún estándar predeterminado.

3.1.2. Concepto

La función de Control, formando parte de la administración, se dio a conocer a fines del siglo pasado por Fayol (Citado en Gómez, 1972, P.120), quien dice que: "En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos".

Sin embargo, este concepto al paso de los años ha sufrido modificaciones porque en ese entonces se otorga al control un carácter negativo dirigido principalmente a evitar que sucedan cosas, (por ejemplo: prevención de

robos de artículos, restricción en el uso de vehículos de la compañía, etc.). Actualmente, a la inversa de ese punto de vista es precisamente lo verdadero. El propósito real del control es hacer que las cosas sucedan. Además de que los controles no pueden existir aislados, deben unirse siempre a las funciones de planeación, organización y dirección para que puedan contribuir a la eficiencia de la empresa.

Los controles dependen en su mayor parte de la información que surge de las actividades que se pretendan controlar. Sin embargo, la diferencia es que datos o cifras son hechos conocidos o accesibles y la información son datos que han sido procesados, que se encuentran al día, es decir, oportunos, correctos y presentados de tal manera, que pueden ser aprovechados en la mejor forma posible para percatarse de una situación dada y proceder a efectuar una decisión. Es conveniente señalar que los controles y la información no son un fin en sí mismos, sino elementos de un sistema integrado que contribuyen a alcanzar los objetivos previamente fijados por la administración.

Por otra parte, la idea del control como una función tipo policía, en donde se utiliza exclusivamente para vigilar el rendimiento de los subordinados, tiende a desaparecer, ya que la filosofía directiva moderna basada en la integración de los objetivos individuales con los de la empresa, lo que da por resultado el autocontrol. Si los propios funcionarios y empleados de una empresa intervienen en la creación de los objetivos que se persiguen y se encuentran interesados en ellos, los procedimientos de control que se implanten serán útiles en la medida que se sirvan de ellos para normar su actuación tratando

siempre de mejorarla. No serán entonces dichos procedimientos de control medidas para castigos o recompensas, sino valiosos auxiliares para determinar si los resultados de las operaciones están contribuyendo al logro de los objetivos integrados o, en otras palabras, si los esfuerzos individuales se encuentran bien examinados hacia las metas propuestas, las cuales redundarán en el progreso y desarrollo, tanto de la empresa en su conjunto, como de cada uno de los componentes.

Concretamente se puede decir que, el control, como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.

Y éste responde a tres preguntas muy simples: ¿Hacia dónde vamos?, ¿En dónde estamos? y ¿Qué tan bien progresamos?, que son fundamentales para lograr un control acertado y, por lo tanto, una administración eficaz.

3.1.3. Requisitos para la Implantación de un instrumento de Control

A) Las demás funciones del proceso administrativo deben estar correctamente. Sobre todo la función de planeación porque, cómo se sabe, la base de la administración eficiente es una planeación acertada, es decir, sin planes, una empresa actuará o mejor dicho reaccionará solo ante los problemas inmediatos.

B) Debe tenerse en cuenta que el control varía según los dirigentes, con relación al grado de autoridad y responsabilidad que poseen, asimismo la función directiva de control es parte integrante de todos los niveles de una organización.

C) La dirección eficaz de los grupos humanos que forman la empresa es un punto esencial para el establecimiento y desarrollo de sistemas de control.

D) Por último, es significativo hacer mención de cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta al diseñar un sistema eficiente: establecimiento de normas o estándares, instalación de sistemas de información, comparación de las normas con los resultados reales y corrección de las desviaciones.

3.1.4. Áreas de Control

En general es posible establecer áreas principales de control de acuerdo con las actividades básicas que se desarrollan en una empresa. Dichas áreas serían las de mercadotecnia, producción, finanzas y relaciones humanas.

Cada una de estas áreas tiene características específicas y el control deberá ir dirigido hacia dichas características. Para el caso particular de este trabajo solo trataremos de una derivado del tema en cuestión: Relaciones Humanas.

Las mediciones en el área de relaciones humanas en una empresa son menos precisas y menos significativas que varias otras disponibles por la dirección. Esto se debe a que los índices en relación con la actividad de las personas se encuentran influidos por multitud de variables de gran complejidad, muchas de las cuales no se controlan por los dirigentes.

La evaluación permanente del personal, llevada a cabo por los jefes inmediatos y el establecimiento de políticas encaminadas a la integración de metas individuales con objetivos de la empresa, así como el convencimiento de los beneficios que reporta el autocontrol, dará por resultado eliminar cualquier sistema de control de tipo represivo que signifique imposición sobre las actividades de las personas, por el contrario existirá aquel que proporcione información al usuario mismo sobre la realización de sus actividades para que proporcione los lineamientos y sugiera medidas a tomar por el mismo para conseguir sus metas. Sin lugar a dudas, lo anterior contribuirá al establecimiento de una política eficaz que redundará al logro de los objetivos de la organización.

Una vez que se ha especificado la necesidad de los Sistemas de Información como instrumento de control, vale la pena entrar en materia del Tema principal de este capítulo: Sistemas de Información.

3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En la actualidad se encuentra en auge hablar y discutir acerca de los sistemas de información, debido principalmente a la aparición de las computadoras, el problema de la información siempre ha existido en la dirección de las empresas. Las computadoras y otros equipos han hecho posible la obtención de datos en una forma impresionante y, sin embargo, en muchas ocasiones los directores y otros ejecutivos carecen de una verdadera información que pueda utilizarse para efectos de control y toma de decisiones.

Por ello, es conveniente establecer algunos conceptos básicos relacionados con la información.

3.2.1. Conceptos

1) Diferencia entre datos o cifras e información. Datos o cifras son hechos que se conocen o que se obtienen. Información significa datos en algunos casos aislados y, en otros, combinados con cifras, los cuales han sido procesados, se encuentran al día, son correctos, oportunos, debidamente relacionados e indican una perspectiva apropiada para su utilización.

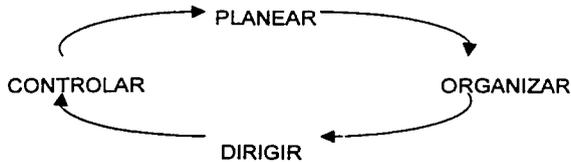
2) Emisión de la información suficiente. Un sistema eficiente de información debe evitar obtener demasiada, muy escasa o información innecesaria.

3) Información acorde al usuario. La información debe adecuarse a las necesidades del nivel de autoridad en donde se recibe, haciendo notar las variaciones o desviaciones importantes.

4) Información como herramienta de comunicación. Se debe entender que un sistema de información eficaz consiste en un sistema de comunicaciones diseñado en tal forma que todos los niveles de la organización se encuentren informados de todos aquellos hechos que les afecten y que en alguna forma contribuyan al desarrollo de la empresa.

5) Requisitos de la emisión de información. Estos se reducen a tres: seguridad; concisión y realismo, ya que el administrador empleará esta información como base para la toma de decisiones.

La información es la herramienta principal con la que se verifica el proceso administrativo. Éste puede expresarse gráficamente en la siguiente figura de acuerdo a la perspectiva de Lazzaro (1995, P.540):



- Planear:** Es determinar lo que se va a hacer, cómo hacerlo y fijar la política a seguir.
- Organizar:** Es conseguir las facilidades necesarias, equipo, personal y material.
- Dirigir:** Es fijar las estructuras de costos y tiempo de lo que se va a hacer; tomar las decisiones de operación.
- Control:** Es medir o comparar el desempeño con el plan y tomar providencias necesarias.

En consecuencia, se pueden definir los sistemas de información administrativos (SIA) como el proceso en el que se recopilan, procesan y analizan cifras o datos con el objeto de presentar información suficiente y lista para la toma de decisiones.

3.2.2. Clasificación

De acuerdo con Gómez (1972, P.151):

En forma general, en una empresa industrial existen tres tipos de sistemas de información principales: el concerniente a la información financiera, el que se refiere al movimiento de mercancías y el que trata sobre el personal de la compañía. Estos sistemas son similares en cuanto a la información histórica, periódica e interna que requiere de la organización.

Pueden existir, además, otros sistemas de información confinados a una parte limitada de la organización y que, de acuerdo con las condiciones particulares del caso, podrán integrarse con algunos de los sistemas principales. En este caso, se encuentran los llamados métodos cuantitativos, entre los que se encuentran los métodos probabilísticos y estadísticos, así como los diversos procedimientos cuantitativos que abarca la investigación de operaciones.

Enseguida se puntualizan a grandes rasgos los sistemas en cuestión.

Información financiera:

Este es el más común y el más utilizado en toda la organización, ya que de él se sirven los directivos para llevar a cabo acciones preventivas en cuanto a inversiones se refiere, ejemplo de ello son los Estados Financieros, los cuales deben tener información tanto histórica (comparativos) como futura (proyecciones).

Por otro lado, para que pueda existir este tipo de SIA debe haber forzosamente detrás de éste un sistema adecuado de contabilidad en el que se encuentre la información al día de todas las operaciones productivas de la empresa. Actualmente la tendencia es contar con un sistema integrado Enterprise Resource Planning (ERP), en el que las operaciones de las otras áreas (ventas, producción, compras, etc.) afecten automáticamente la contabilidad en el momento en que se está efectuando la operación.

Información sobre mercancías:

Este es uno de los más complejos debido a que involucran la interacción de varias áreas dentro de la organización como compras, producción, ventas, almacenes, los cuales deben estar coordinados para el buen funcionamiento y control de cada uno de ellos. Este debe presentar información como puntos de reorden, stock de libre utilización, stock comprometido, inventarios muertos, presupuesto de ventas, y el más importante que es planeación de la producción, ya que de ahí depende lo que se comprará y lo que se venderá posteriormente. Una de las herramientas que actualmente se encuentran en auge para este fin es el Material Resource Planning (MRP), que integra y coordina en cuanto a materiales se refiere.

Información sobre personal:

Tal vez el sistema de información sobre el personal que labora en una empresa sea el más importante y, sin embargo, multitud de veces es el más descuidado. No basta mantener los registros usuales sobre cada persona; es necesario, además acumular información en forma sistemática que pueda utilizarse para decidir sobre promociones y cambios. Debe constituir un medio para conocer las habilidades y demás características de los individuos, así como su desarrollo, para estar en condiciones de llenar puestos específicos y, así, aprovechar al máximo las capacidades de las personas.

3.2.3. Elementos necesarios al implantar sistemas de información

1. Involucramiento de los directivos:

Es preciso que los directivos de la empresa participen activamente en la formulación, diseño e implementación de los sistemas de información. El procedimiento más adecuado será el designar un líder, miembro de la administración, que junto con los especialistas en sistemas de información proceda a efectuar los estudios, investigaciones y programación necesarios.

En ocasiones todo el trabajo de diseño y adaptación de los sistemas de información se deja en manos de los consultores especialistas, quienes conocen a la perfección la parte mecánica de la información e inclusive las diferentes aplicaciones de los equipos. No obstante, estas personas pueden carecer de un conocimiento amplio de los negocios y no han tenido experiencia en la utilización de información para efectos de toma de decisiones.

2. Definición de actividades directivas:

Se recomienda iniciar la investigación por los más altos niveles de la organización y desde este punto hacia los niveles inferiores. De esta manera es posible reducir el exceso de información, que con suma frecuencia y a través del tiempo, se va acumulando en los distintos grados de la administración, ya que se pueden determinar un sinnúmero de informes que probablemente no son necesarios para tomar decisiones.

3. Información necesaria:

Al organizar sistemas de información es necesario estudiar con detenimiento los datos que se van a proporcionar separando la información indispensable de la que no lo es. La determinación de variables resultantes de comparaciones de normas con datos reales y aunado a esto las explicaciones correspondientes, haciendo resaltar las discrepancias fundamentales, son un punto en el que se debe tener mayor atención.

4. Estudio integral:

Es indispensable realizar estudios para lograr un sistema total que combine todos los flujos de información y permita incluir datos para la toma de decisiones.

5. Actitud favorable de los altos dirigentes:

Por último, es importante señalar nuevamente que si bien cada compañía necesitará estudiar un plan que mejor se adapte a sus necesidades individuales, la actitud favorable para los cambios en la organización por parte de los dirigentes principales y la disposición para aceptar nuevas técnicas en la dirección, que necesariamente repercutirán en los niveles inferiores, es condición básica para la implantación de sistemas de información eficientes.

3.2.4. Utilidad de un SIA

1. Proporciona información suficiente para efectuar el proceso de planeación y toma de decisiones.
2. Aporta información de manera uniforme y precisa, eliminando problemas de empleo de datos incompletos e inconsistentes.
3. Utiliza datos y métodos ordinarios en la preparación de planes de largo y corto plazo.
4. Utiliza datos o registros pasados, los cuales son procesados por medio de técnicas estadísticas.
5. Fusiona datos económicos, de producción y mercadotecnia para producir mediciones significativas de desempeño, a efecto de facilitar el control de los costos corrientes y la toma de decisiones de planeación con un mínimo de procesamientos de datos.
6. Satisface las necesidades de cada unidad de la organización, con un mínimo de duplicación, sirviendo al mismo tiempo a la organización como un todo.
7. Optimiza el análisis de información para la toma de decisiones.
8. La presentación de información se hace directamente a los responsables de la toma de decisiones y planeación, por lo tanto, disminuye el tiempo y esfuerzo de análisis e interpretación

3.2.5. Necesidad de un SIA

Muchas compañías poseen grandes y costosas instalaciones para el procesamiento de datos, y se sienten orgullosas de ser las primeras en adoptar cuanto adelanto surge en ese campo. Sin embargo, el hecho de contar con el último modelo en computadoras no garantiza que la dirección pueda disfrutar de la información que necesita. Aún cuando una organización cuente con equipo sofisticado, se dan a menudo ciertos síntomas o indicios de deficiencias informativas, algunos de los cuales pueden deberse a una dirección pobre, a pesar de que se cuente con el SIA apropiado. Las principales señales y síntomas de un SIA inadecuado según Lazzaro (1995, P.544), son las siguientes:

A) Indicaciones funcionales

1. Vastos ajustes en el inventario físico.
2. Egresos excesivos en el activo fijo.
3. Incapacidad de los ejecutivos para explicar los cambios ocurridos de año tras año en los resultados de las funciones.
4. Variaciones inexplicables en los costos o una inadecuada información acerca de los mismos.
5. Inadvertencia de la existencia de retrasos en surtir pedidos.
6. Falta de comunicación entre el personal directivo.
7. Insuficiente conocimiento de la competencia.

B) Síntomas psicológicos

1. Sorpresa ante los resultados económicos.
2. Apatía de los ejecutivos hacia la utilidad de la información.
3. Incomprensión por parte de los ejecutivos, de la información financiera.
4. Indiferencia hacia los cambios ambientales.

C) Indicios en el contenido de los informes

1. Empleo excesivo de tabulaciones de cifras o detalles.
2. Preparación y distribución múltiple de los mismos datos.
3. Información conflictiva surgida de distintas fuentes.
4. Falta de una información comparativa, periódica, y de tendencias o normas para comparar.
5. Demoras en la información.
6. Información inexacta.
7. Información inadecuada originada en el exterior.

3.3. MEDIOS ELECTRÓNICOS E INGENIERÍA DE SOFTWARE

3.3.1. Antecedentes

En la década de los cincuenta cuando fueron presentadas las primeras procesadoras electrónicas de datos se pensaba que muy pocas empresas en E.U. llegarían a utilizar este medio electrónico. Sin embargo, con el paso del tiempo nos podemos dar cuenta que hoy en día ya toda empresa cuenta con estos equipos electrónicos debido al gran auge que se le ha dado desde ya un buen tiempo, y más aun no solo equipos de cómputo sino que ahora están extendiéndose las comunicaciones permitiendo a las empresas estar conectados en línea con sus corporativos a nivel nacional e internacional inclusive.

En la década pasada, el desarrollo del software de las computadoras se ha saturado con muchos problemas sintomáticos como: entrega tardía de software, costos excesivos de diseño, desarrollo y aplicación, fracasa en satisfacer las especificaciones originales o dificultad para mantener el software existente. En la mayoría de los casos estos problemas resultan porque no se realizó un análisis previo de necesidades de hardware y software.

Así surge una nueva disciplina técnica denominada ingeniería de software. F.L. Bauer en Munich, Alemania (citado en Fitzgerald, 1989, P.36), en su definición establece que "la ingeniería de software incluye el establecimiento y uso de los principios (métodos) de la ingeniería del sonido para obtener de manera económica el software que sea confiable y que trabaje en máquinas reales."

Según Fitzgerald (1989, P.37):

La ingeniería de software se puede distinguir de otras disciplinas por una faceta: la mayoría de las ramas de la ingeniería tratan con materiales visibles y tangibles. La ingeniería química, industrial, aeroespacial, civil, mecánica y eléctrica tratan con productos materiales. De todas las disciplinas clásicas de la ingeniería, la ingeniería eléctrica es la más abstracta, puesto que la electricidad no es una entidad tangible. Sin embargo, por medio del uso de sofisticados dispositivos tecnológicos, la electricidad muestra características que pueden medirse materialmente. Por otro lado, se considera que el software es intangible en todos los aspectos. Por regla general, software se define como un conjunto de programas, procedimientos y la documentación asociada que tiene que ver con la operación de los sistemas de procesos de datos. Con la gran variedad de lenguaje de programación que se usa en la actualidad, y la gran cantidad de enfoques que se pueden adoptar en el diseño lógico de un programa, el software se puede describir de manera más detallada como un "producto intangible".

3.3.2. Ventajas y Desventajas

A continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas con relación a la diferencia del procesamiento de datos con equipo electrónico y otros medios mecánicos.

Ventajas

1. Rapidez en la obtención de información
2. Exactitud en los resultados
3. Un proceso controlado
4. Reducción de espacio físico de papeles
5. Información almacenada lógicamente en un disco duro
6. Se permiten operaciones simultáneas

Desventajas.

1. Alto costo del equipo.
2. Costo y dificultad de la programación.
3. Coordinación del trabajo.
4. Tiempo de adecuación a nuevos procesos

Una vez que se ha tratado este tema, se puede hacer la relación entre Sistemas de información y medios electrónicos abarcando la parte operativa de ambos, que es el Diseño del Sistema de Información.

3.4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En primera instancia cuando se habla de análisis y diseño se deben tomar en cuenta tres elementos esenciales antes de empezar con este proceso, los cuales son: el papel del analista de sistemas, el área que abarcará el sistema y la documentación del sistema.

1) El Analista de Sistemas

El analista de sistemas es una persona que utiliza métodos y que puede empezar con un problema complejo, detallarlo lógicamente e identificar las soluciones razonables. También puede estudiar un sistema que está fallando y proponer mejores alternativas. O bien, si se le dan varios objetivos, el analista puede idear medios sistemáticos para alcanzarlos. El analista de sistemas ve una situación de sistemas en términos de su alcance, sus objetivos y el marco de trabajo de organización.

2) Área de Estudio

En este sentido, el alcance de un proyecto de sistemas es el rango del proyecto mismo. En otras palabras, el rango es el área o la amplitud que el estudio abarcará. Los objetivos de un proyecto de sistemas son cualquier cosa que el analista está tratando de conseguir con el nuevo diseño de sistemas. El analista también ve un sistema en términos de la información con la que el sistema opera. Es muy importante que un analista de sistema entienda completamente la información que se usa en el sistema actual y la información que se puede usar en el nuevo sistema propuesto.

La responsabilidad principal de los analistas de sistemas, no es solo desarrollar sistemas que satisfagan los objetivos y las metas de toda la compañía, sino también satisfacer los objetivos y metas de los departamentos individuales que están involucrados con el sistema específico que se está diseñando. Una buena solución de sistemas satisface todos sus objetivos. Una solución excelente de sistemas satisface todos sus objetivos y además, puede ajustarse plenamente dentro del marco del trabajo de la organización y tomar ventaja de los recursos humanos existentes.

Niveles de Estudio

El análisis de los sistemas puede incluir solo una pequeña área de la organización o puede incluir a toda la organización, por lo que se desglosan cinco niveles identificables, de acuerdo con Fitzgerald (1989, P.34):

Nivel Uno: Un estudio que involucra a toda la organización, todas sus divisiones y localidades.

Nivel Dos: Un estudio que involucra una división de la empresa.

Nivel Tres: Un estudio que involucra la interacción departamental dentro de una empresa.

Nivel Cuatro: Un estudio que involucra las funciones dentro de un departamento.

Nivel Cinco: Un estudio que involucra un problema específico dentro de una función de un departamento.

Por esto, el analista debe estar consciente del nivel que afectará el estudio porque la naturaleza de los objetivos y de las tareas será diferente para cada nivel.

3) Documentación del Sistema

Un punto muy importante que se debe considerar es la documentación, ya que proporciona los medios necesarios para coordinar los procedimientos, la programación y otras operaciones involucradas en el sistema. La documentación apropiada del sistema se refiere a una descripción escrita exhaustiva de todas las partes componentes y operaciones del sistema. La documentación usualmente describe las formas usadas, el personal requerido para correr el sistema, el equipo necesario y la secuencia de operaciones de la entrada a la salida. Esta debe ser compilada conforme el sistema se está diseñando y revisada conforme el mismo se cambia o perfecciona. También se deben documentar íntegramente los programas de cómputo.

Según Fitzgerald (1989, P.36), hay seis razones primordiales por las que la documentación de un sistema es de vital importancia:

1. Los proyectos que se posponen pueden ser difíciles de reiniciar a menos que haya una documentación adecuada que anuncie el problema, el objetivo y alcance de los sistemas y el grado de avance.
2. Cuando no existe documentación del trabajo previo, posiblemente tenga que emprender un esfuerzo para volver a estudiar o volver a

programar completamente, solo para obtener un entendimiento del esfuerzo previo, antes de hacer cualquier cambio.

3. Si la documentación es inadecuada, las conversiones de un sistema a otro pueden dar por resultado un atraso innecesario y un costo adicional.

4. Cuando los arreglos del archivo, la documentación del sistema no puede reflejar con exactitud las relaciones entre todas las diversas formas del archivo.

5. Sin una documentación apropiada, la comunicación efectiva de los quién, qué, dónde, cuándo y cómo del sistema es casi imposible.

6. Sin una documentación adecuada, la capacidad de verificación contable y de control será difícil de conseguir.

Una vez que se han definido los tres elementos esenciales durante el desarrollo del diseño se puede empezar a diseñar los componentes del mismo. De acuerdo con Rodríguez (1999, P.129): "la palabra diseño denota trazo, delineación o descripción. Comprende y combina características o detalles que a menudo requieren de la preparación de dibujos o planes preliminares."

Este proceso es muy importante, ya que se define la relación entre las diferentes etapas o fases de un sistema, para enlazar y delinear el todo compuesto.

3.4.1. Diferentes enfoques para el Diseño de un Sistema

Para diseñar un sistema se pueden utilizar diferentes puntos de vista, sin duda todos válidos, pero para definir cual debe ser utilizado se deben tomar en cuenta los objetivos del sistema. Por lo que a continuación se detallan cinco enfoques según Rodríguez (1999, P.135):

1. Orientación del problema
2. Diagramas de flujo
3. Modelos
4. Los elementos básicos
5. Sistemas de información y decisión

1. Orientación del problema

Aunque el sistema que se va a analizar puede ser un subsistema, es importante estar consciente de cómo está compuesto todo el sistema y de las interrelaciones entre él y sus componentes. Ya definido el problema y ubicado dentro del sistema total, pueden emplearse varias técnicas de análisis:

- Organigramas,
- Sociogramas,
- Graficas de distribución del trabajo,
- Diagramas de flujo.
- Graficas de distribución de espacio
- Muestreo
- Modelos integrados de producción

En resumen, esta fase del estudio de sistemas recopila datos y los somete a un proceso de análisis o examen crítico, con el propósito de descubrir y conocer las causas que originan el problema e impiden el funcionamiento normal de un sistema.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio.

2. Diagramas de flujo

Un elemento importante en casi todas las herramientas y técnicas indicadas es el diagrama de flujo. El uso de símbolos y flechas direccionales permite desarrollar una representación gráfica del sistema bajo estudio. En esta forma, se obtiene una descripción completa de los procedimientos con el objeto de describir el sistema para la administración. El uso de esta herramienta puede ser tan completo como sea necesario.

3. Modelos

Los modelos a escala de la distribución de las instalaciones pueden ser utilizadas para modelar el sistema y señalar cualquier problema de separación física entre los elementos, no importando si es para flujo de material o de información.

Aunque el uso de tales modelos no asegura que el sistema propuesto trabajará en la práctica, proporciona mayor información que la disponible a través de los esfuerzos de prueba y error en el sistema en sí mismos.

4. Los elementos básicos

Hay elementos básicos y cada sistema o subsistema dado (material, energía, información). El enfoque al análisis y diseño puede hacer resaltar uno u otro de estos elementos, pero debe considerarse a todos.

5. Sistemas de información y decisión

Uno de los enfoques es la concentración en el mejoramiento del equipo, con cambios de acuerdo con sistemas engranados a los requerimientos de las máquinas.

Un segundo enfoque es el de intentar desarrollar tantos datos como sean posibles para usarse en el sistema. Pueden ser recolectados o almacenados datos voluminosos de muchos tipos en caso de que ellos fuesen necesarios en algún momento.

Un tercer enfoque está orientado hacia la toma de decisiones. Este enfoque minimiza el desarrollo de información inútil, debido a que únicamente se recolectan datos con posibilidades de tener significado para la toma de decisiones.

La concentración en las decisiones requeridas en las operaciones de negocios, indica la necesidad de organizar sobre las bases de un sistema de proyectos. Esta concentración puede ser mantenida en todo el proceso del diseño y análisis de sistemas. Pueden desarrollarse muchas técnicas especificadas para enfocar el problema. Mallolm (citado en Rodríguez, 1999, P.137) resume los pasos involucrados de la siguiente manera:

- I. Establecer el criterio para las necesidades de información administrativa de manera que expone las costumbres actuales de información, decisión, arreglos, gráficos y reportes en un flujograma.
- II. Hacer diseños preliminares
 - a. Desarrollar un enunciado preliminar de requerimientos de sistemas, esto es, especificar las frecuencias de los reportes, tipos y rutinas de reportes, tipos de equipo, arreglos gráficos.
 - b. Determinar que cosa puede ser automatizada o programada y cuál debe ser dejada tal como se lleva a cabo actualmente.
- III. Evaluar el diseño preliminar
 - a. Determinar los costos de utilería (formas, reportes, registros), así como implicaciones de entrenamientos.
 - b. Valorar la naturaleza del mejoramiento que puede lograrse.
- IV. Desarrollar un modelo revisado del sistema propuesto
 - a. Probar el diseño por medio del método del análisis del sistema o por un enfoque que involucre la simulación o el juego, obteniendo, por lo tanto la participación de los usuarios finales.
- V. Desarrollar las especificaciones del sistema
- VI. Instalar, eliminar deficiencias, modificar y extender el sistema

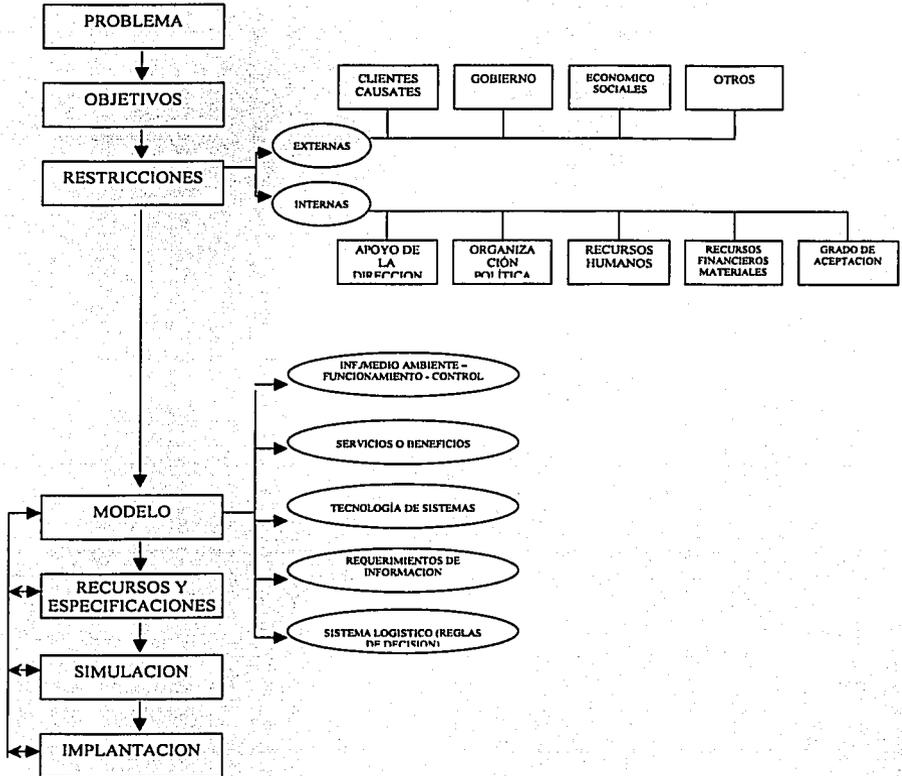
Esta descripción de pasos involucrados en el enfoque de sistemas proporciona un marco de trabajo. Algunos aspectos involucran procedimientos más complejos que los que puedan ser necesarios para el análisis y el nuevo diseño de subsistemas. Al fijar el criterio para determinar las necesidades de información administrativas, el sistema de decisión puede ser establecido claramente.

3.4.2. Fases del diseño de un sistema

A grandes rasgos, las fases del diseño de sistemas son:

1. La determinación del problema existente, definiendo la forma en que se realizan las actividades actualmente y delimitando los recursos que se utilizan.
2. Definir lo que se pretende lograr con el diseño del sistema planteando objetivos generales y estableciendo requisitos del nuevo sistema.

Estas dos fases se pueden desglosar en otras etapas. Para comprenderlas a continuación se presenta un diagrama que muestra estas etapas en forma detallada, según Rodríguez (1999, P.140):



A continuación se explican brevemente cada una de estas etapas:

1. **Problema.** En cualquier empresa dinámica existen problemas; sin embargo, usualmente se presentan soluciones carentes de claridad, creando confusiones a la administración y teniendo como consecuencia mal aprovechamiento de los recursos. Por tal motivo, antes de empezar a resolver un problema, hay que conocerlo con bastante profundidad.
2. **Objetivos.** Conociendo los problemas por resolver hay que establecer los objetivos del sistema que ayudarán a solucionarlo. Hay que tener presente que el valor de un sistema va relacionado directamente a los beneficios que proporcionará a los usuarios, más que enfocarse a la sola eficiencia de operación.
3. **Restricciones.** Las restricciones señalan las fronteras del sistema o sea que estipularán al diseñador las condiciones con las que se pueden alcanzar los objetivos, así como sus limitaciones. Está claro que se necesita una constante revisión de los objetivos al estar planteando las restricciones y éstas etapas deben desarrollarse simultáneamente, las restricciones pueden ser internas y externas.
4. **Modelo.** La selección y construcción del modelo del sistema se puede considerar que un modelo es la representación imitativa de la realidad, por medio de diferentes formas. Los modelos proporcionan dos beneficios.

El primero, económico, tanto en su representación como en la investigación por ejemplo un organigrama, Diagrama de flujo, etc. El segundo beneficio es que, permite analizar y experimentar con situaciones bastante complejas, sin necesitar esperarse a que ocurran en la realidad. Para el modelo en cuestión debe contener en su análisis los objetivos y metas para alcanzar, los insumos al sistema serán de tres tipos: 1) La información que procesará internamente el sistema. 2) La información sobre el medio ambiente que afectará al proceso y 3) Los instrumentos de control.

Las variables dependientes serán los beneficios o servicios esperados y las independientes, la información del medio ambiente y de los instrumentos del proceso. Por ejemplo, para el subsistema de selección del personal, en donde el beneficio esperado es cierta cantidad de personal calificado, la información sobre el medio ambiente deberá considerar la demanda de personal para determinadas plazas, número de aspirantes a ocupar dichas plazas, nivel escolar; mientras, las variables instrumentales podrían ser el presupuesto disponible, el número de plazas disponibles y el programa de entrenamiento.

5. **Recursos y especificaciones.** Además de considerar los costos de personal, locales, mobiliario, equipo, etc., es importante ver como se van a ejecutar las operaciones en la realidad; porque se pueden diseñar en el papel excelentes modelos, pero se suelen olvidar algunos de los factores que intervienen en la implantación del modelo por ejemplo: la resistencia al cambio por parte del personal –factores de índole: política (sindicato).

6. **Simulación.** Otro punto importante de estudio, es el diseño del mecanismo de control, ya que este es el que va a regular y modificar la operación del sistema, permitiendo en un momento dado, aprovechar al máximo los recursos disponibles.

7. **Implantación.** Una vez realizado los anteriores estudios y con el punto de vista de análisis de sistemas, el punto final es implantar el sistema adoptado y esperar los resultados deseados, haciendo las correcciones necesarias a las desviaciones que se presenten.

De lo anteriormente tratado podemos afirmar que sólo cuando las empresas u organizaciones sean diseñadas con el punto de vista de análisis de sistemas, podrán aprovecharse íntegramente las ventajas de la nueva tecnología administrativa.

La mayor parte de los grandes administradores han estado modificando sus estructuras para que las decisiones puedan elaborarse más científicamente y para que la transmisión de la información se haga al ritmo de las evoluciones rápidas y las estructuras sean caracterizadas por el progreso tecnológico.

Para diseñar una empresa u organización como sistema total deben conocerse y usarse la gran variedad de técnicas y conocimientos administrativos. El entendimiento y uso de estas herramientas es parte integral del diseño de sistemas.

3.4.3. Criterios para el desarrollo del sistema

De acuerdo a la perspectiva de Rodríguez (1999, P.142) se pueden considerar diferentes criterios para evaluar los sistemas alternativos y poder determinar cual de ellos es el mejor:

- a) Mensurabilidad
- b) Factibilidad
- c) Optimización

a) Mensurabilidad. El sistema a desarrollar debe ser mensurable, es decir tener la habilidad de poder evaluar su funcionamiento para determinar su utilidad o deficiencia.

b) Factibilidad. Se refiere a que el sistema debe ser diseñado en forma realista para cumplir con los objetivos planteados.

c) Optimización. Se debe hacer el sistema tomando en cuenta que su mejor diseño implica que se aprovecharán más eficientemente los recursos y se reducirán los costos de la organización.

3.4.4. Características de un buen sistema.

Durante el proceso de diseño de cualquier sistema, se deben tener presentes ciertas características generales, que conduzcan al éxito de la implantación, dichas características se desglosan a continuación tomando en cuenta el criterio de Rodríguez (1999, P.143).

OPORTUNIDAD. El sistema debe ofrecer información y servicios en la oportunidad en que sean requeridos.

COORDINACIÓN. El sistema debe necesitar poca coordinación, para ello se necesita que las funciones estén repartidas razonablemente, de acuerdo con los principios de la organización científica. Las unidades de organización deben representar funciones concretas.

RESPONSABILIDAD. Cada unidad debe responsabilizarse por la ejecución de las actividades que le han sido asignadas. De no hacerse así se corre el riesgo de que:

- a) Las decisiones no sean ejecutadas.
- b) La ejecución sea llevada a efecto por las unidades menos calificadas.
- c) La ejecución sea repartida sin criterio adecuado con los resultados nulos o inefectivos.

CONTROL. Las funciones de control deben ser asignadas a unidades independientes de las que son controladas.

COSTO. Los gastos presupuestados para la ejecución de las actividades bajo determinado sistema implantado, deben ser absolutos o relativamente más baratos que el costo impuesto por el sistema reemplazado.

FLEXIBILIDAD. Para permitir la supervivencia del sistema por un tiempo razonable, no obstante la dinámica económica, es indispensable que el sistema sea flexible. La flexibilidad se logra mediante la previsión. Se deben prever cambios por ejemplo: los sistemas establecidos en un departamento de ventas, debe prever la influencia de cambios en la demanda, en la forma de presentación de los productos, de la extensión de las operaciones, etc.

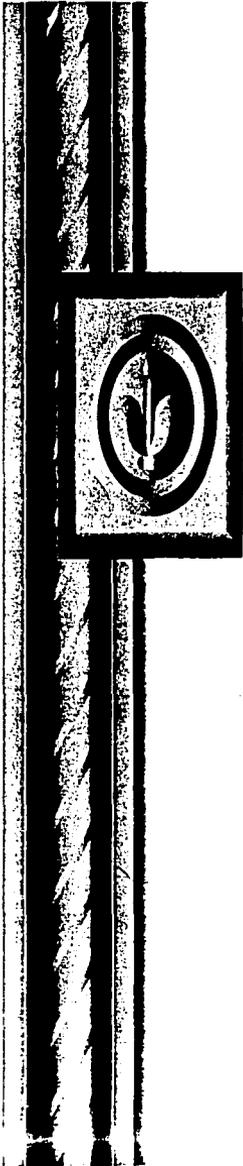
3.4.5. Limitaciones en la actividad del Diseño de Sistemas

Es importante reconocer las limitaciones que se presentan en las actividades del diseño de sistemas.

Las decisiones de políticas en los diferentes niveles jerárquicos en la empresa representan limitaciones para el análisis de sistemas en los niveles inferiores.

Los recursos asignados para el proyecto como las instalaciones y el equipo disponible, así como la fuerza de trabajo y mezcla de habilidades.

Uno de los problemas principales que se presentan es el factor humano. Los problemas de resistencia al cambio son evidentes. Un ejemplo de ello se da con frecuencia cuando se diseñan sistemas de información y decisión, sobre todo cuando se requieren cambios en la estructura y el equipo de acuerdo con los conceptos de sistemas.



CASO PRACTICO

HISTORIA DE TUBOFLEX

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa ubicada en Tlalnepantla, Estado de México, que por razones de seguridad de la firma se omitirá la razón social y para efectos de este estudio se denominará Tuboflex, S.A. de C.V., cuya actividad es la fabricación y distribución de tubería metálica flexible. A continuación se presenta una breve historia de esta empresa con el fin de ahondar en el tema en cuestión.

Tuboflex, S.A. de C.V. inició sus operaciones en la Ciudad de México en el año de 1958 con la fabricación de tubería metálica flexible para la protección de conductores eléctricos. Fabricó por primera vez en México una manguera metálica flexible. Pocos años después Tuboflex desarrolló la manguera metálica flexible 100% hermética, que fue fabricada en acero inoxidable. Posteriormente amplió su producción en la línea de tubería flexible, abarcando el ramo técnico y el sector automotriz a través de tuberías más sofisticadas con empaques herméticos de hule, asbesto e inclusive cobre, destacando la tubería metálica flexible recubierta de PVC.

Es hasta el año de 1967 cuando se inicia la fabricación de una línea todavía más técnica y que es la correspondiente a mangueras metálicas flexibles construidas con un tubo corrugado de acero inoxidable con fundas de malla de latón, de acero galvanizado y acero inoxidable. Actualmente la línea de Tuboflex, S.A. de C.V. contiene una versatilidad tal en sus acabados que abarcan más de 100 productos en diferentes calidades, materiales,

diámetros y aplicaciones que convierten a esta empresa como la primera planta en América Latina en la fabricación de tubos y mangueras metálicas flexibles para casi todas las aplicaciones de protección de conductores y conducción de fluidos que maneja la industria.

Los diversos productos de Tuboflex conducen aire, agua, vapor, ácidos, aceites a muy altas temperaturas y presiones, a la vez su función es la de absorber vibraciones, dilataciones, contracciones, movimientos laterales, axiales o repetitivos. Los productos de Tuboflex resuelven problemas para la industria en áreas de: corrosión, temperatura, vibración, ruido, conducción de materiales, así como de protección de instalaciones y seguridad del personal. La amplia red de servicio de Tuboflex ofrece apoyo técnico, material, capacitación y servicio a su cliente en cualquier parte de la república mexicana, también atiende clientes en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

Tuboflex utiliza procesos de alta calidad mundial entre los cuales existen algunos que han sido inventados en México por esta empresa por ejemplo la técnica de hidroformado, un proceso superior para dar forma al metal sin debilitarlo utilizando el poder del agua a alta presión.

Además Tuboflex explota patentes de origen francés y norteamericano de la más avanzada técnica, lo que le permite fabricar los productos de mayor calidad en el mercado, tanto por su construcción como por su ligereza y flexibilidad que es la especialidad de la empresa. La compañía cuenta con un grupo de ingenieros que la convierten en una empresa consultora que no se

concreta únicamente en vender tubería y manguera metálicas, sino que en cada caso resuelve un problema técnico específico, lo que ha cimentado una gran confianza con la industria nacional e internacional.

Por último, es importante destacar que esta empresa cuenta con la certificación ISO-9001:1994 desde el 29 de mayo de 1997 expedida por la Institución Mexicana Certificada A. C. (CALMECAC), ya que mantiene un estricto control de calidad en todos sus productos. Asimismo, cuenta con el certificado de proveedor confiable de Petróleos Mexicanos expedido desde abril de 1996.

SITUACIÓN ACTUAL

Tomando en cuenta la clasificación de la organización que hace Reyes Ponce (ver capítulo uno), podemos ubicar a Tuboflex como una mediana empresa, ya que aun cuando el número de empleados administrativos es reducido, el volumen de producción que procesa permite ubicarla dentro de las empresas medianas. Nos podemos dar cuenta que esta empresa tiene 42 años en el mercado y debido a la situación económica del país no ha alcanzado un desarrollo como se esperaba, teniendo los estándares de calidad y competitividad de su producto.

Es importante comentar que esta empresa pertenece a un corporativo denominado Grupo Nck, S.A. de C.V., integrado por Tuboflex (Casa Matriz y tres sucursales: Celaya, Puebla y Monterrey) y las filiales: Mangueras Flexibles (Querétaro), Mangueras del Centro (Estado de México), Mangueras de Occidente (Guadalajara), Mangueras del Norte (Torreón) y Mangueras del Golfo (Tampico) y que a principios del año 2002 se separan todas las filiales para convertirse en distribuidoras, quedando solamente Mangueras Flexibles dentro del corporativo. Estas acciones son tomadas como una estrategia para mantenerse en el mercado sin grandes pérdidas.

Teniendo en claro los factores anteriores y conociendo la acelerada respuesta a los cambios en el mercado que se debe dar para permanecer y sobresalir frente a la competencia, es importante analizar uno de los

indicadores internos que repercute en la posición de las compañías dentro de su mercado, el cual es el desempeño humano diario de la empresa, debido a que se ha observado que los empleados administrativos no son evaluados periódicamente, y aún más, al parecer desconocen que han sido evaluados, ya que no existe una retroalimentación de los resultados obtenidos. Como consecuencia no ha habido un plan de reconocimientos al buen desempeño de su trabajo que estimule al personal hacia la eficiencia y productividad.

En este mismo sentido es fundamental recalcar que el área de estudio del presente trabajo está dirigida a la estructura administrativa dentro de Tuboflex Casa Matriz, la cual se puede ver gráficamente en el anexo 1.

Para corroborar los puntos observados y detectar las necesidades reales existentes se realizó una primera encuesta piloto, la cual fue aplicada a una pequeña muestra de seis personas de diferentes departamentos. Como resultado de ésta fue modificado el cuestionario derivado de observaciones y comentarios de los encuestados obteniendo la versión final del mismo (ver anexo 2). Este último cuestionario fue aplicado posteriormente a una muestra de 13 personas, dicha muestra fue determinada de forma aleatoria estratificada de un total de 40 empleados que conforman el universo representando un 33% del mismo.

En función de la investigación realizada se pudo emitir un marco general que determina las causas y necesidad de un instrumento de evaluación del desempeño:

- De los aspectos del trabajo que resultan más insatisfactorios son los siguientes, indicados de mayor insatisfacción a mayor satisfacción: prestaciones, sueldo, aportación de ideas, evaluación del desempeño, compañeros de trabajo, etc.
- Un 77% opinó que no hay una evaluación del desempeño regularmente, oscilando la periodicidad desde un año a nunca, el 23% opinó que se ha llevado a cabo anualmente.
- El 92% de los encuestados opinaron que la evaluación utilizada no ha sido la adecuado. A este respecto cabe mencionar que la gran mayoría comentó que no tenía conocimiento de la aplicación de alguna evaluación, esto es debido a que, efectivamente, si existe un formato que evalúa el desempeño (ver anexo 3) y esporádicamente ha sido aplicado pero nunca ha habido retroalimentación de los resultados obtenidos.
- Como consecuencia del punto anterior, la mayoría opinó que no tienen conocimiento de las oportunidades a mejorar y sus cualidades, así como tampoco han recibido capacitación derivada de deficiencias detectadas, ya que no se les ha informado de los resultados obtenidos de esas evaluaciones y por lo tanto tampoco han recibido ningún tipo de reconocimiento a su desempeño.
- Un punto muy relevante es en cuanto a la evaluación imparcial y objetiva que hace el jefe inmediato, ya que existen discrepancias en los resultados con tendencia de un extremo a otro en iguales porcentajes, por ejemplo, en el parámetro de "casi siempre" un 31% y de la misma manera en "rara

vez". Con lo que nos podemos dar cuenta que existen variaciones en cuanto al tipo de liderazgo ejercido por cada departamento.

- Por último, podemos decir que por unanimidad 100% de la opinión indica la importancia de llevar a cabo evaluaciones del desempeño de manera periódica, clara y objetiva.

En base a los resultados que se observaron, se puede decir que en términos generales aunque existe una guía de evaluación del desempeño que es realizada "anualmente", nunca ha habido retroalimentación al respecto, incluso se puede afirmar que el personal en su mayoría desconoce que ha sido evaluado y sus comentarios indican que dicha evaluación debe realizarse de manera periódica.

Los resultados que se obtuvieron son presentados gráficamente en el anexo 4 del presente trabajo.

PROPUESTA

Teniendo en cuenta que el objetivo esencial de la evaluación del desempeño es coordinar los recursos de la empresa para lograr la productividad global de la misma, se propone la instrumentación de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en el cumplimiento de objetivos, el cual emita datos y parámetros claros, veraces y objetivos, y que al mismo tiempo mantenga al empleado informado del cumplimiento de cada actividad para el logro de objetivos generales, lo cual permite tener una directriz para determinar si se están cumpliendo de manera eficiente y eficaz las tareas definidas para detectar en un tiempo adecuado las limitantes de los recursos asignados, con la finalidad de corregirlos y terminar en el tiempo compromiso los objetivos globales.

Para instrumentar este sistema se establecen ocho etapas generales, las cuales se describen a continuación:

1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

En esta etapa se establecen los objetivos globales de la organización, para lo cual se requiere necesariamente la intervención de directores-gerentes (ver organigrama anexo 1)

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS SECUNDARIOS

En esta etapa se establecen los objetivos gerenciales e individuales, para lo cual se requiere necesariamente la intervención de gerentes-jefes de departamento (ver organigrama anexo 1)

3. DETERMINACIÓN DE MEDIOS

Esta etapa es una de las más importantes, ya que aquí hay que definir los recursos a utilizar, ya sea capacitación, equipo de oficina y/o cómputo, personal involucrado, etc, así como también las dependencias entre departamentos, ya que como es normal un objetivo puede involucrar a varias áreas.

4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA

Esta es la parte central de la propuesta, en donde se muestra el esquema global del sistema de cómputo.

Para el diseño de dicho sistema se desglosan a continuación los siete pasos propuestos por Rodríguez, los cuales se mencionan en el capítulo 3 del presente trabajo.

✓ Problema y Objetivos

En estos puntos no se ahonda demasiado debido a que los objetivos y el planteamiento del problema se exponen en el esquema general de este proyecto.

✓ Restricciones

Cada usuario de este sistema solo podrá tener acceso de consulta a la información de sus actividades y objetivos en cualquier momento del ciclo. Si se llegara a requerir la modificación de alguno de ellos, ya sea en cuanto a la redacción de actividades, fechas compromiso o responsable, se deberá introducir la clave del empleado o empleados involucrados así como del jefe.

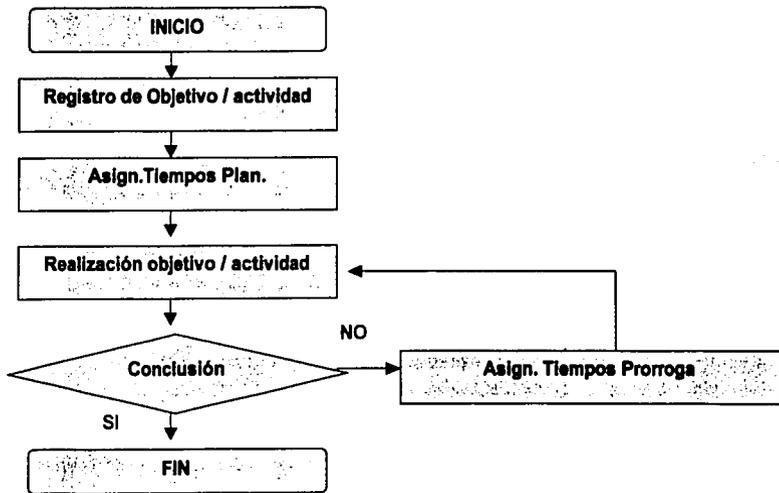
En lo que se refiere al jefe tendrá acceso a sus actividades y objetivos, así como las de sus subordinados y en cuanto a la modificación se manejará la misma temática que el punto anterior.

El departamento de relaciones industriales tendrá acceso de consulta a todos los objetivos de todos los usuarios y tendrá facultades para autorizar prorrogas que involucren su área como: vacaciones, incapacidades, etc., asimismo fungirá como mediador en la definición de responsabilidades de tiempos prórroga dentro del cumplimiento de objetivos que involucren varias áreas.

Modelo

Para entender claramente la estructura del sistema a continuación se muestra el flujograma del proceso que se llevará a cabo para cada objetivo a realizar, incluso este ciclo es también utilizado para llevar a cabo las actividades que intervienen en el logro del mismo objetivo. Es decir una vez terminado el ciclo de una actividad continúa el mismo ciclo para la siguiente actividad y así sucesivamente hasta el cumplimiento de los objetivos y finalmente el logro del objetivo organizacional.

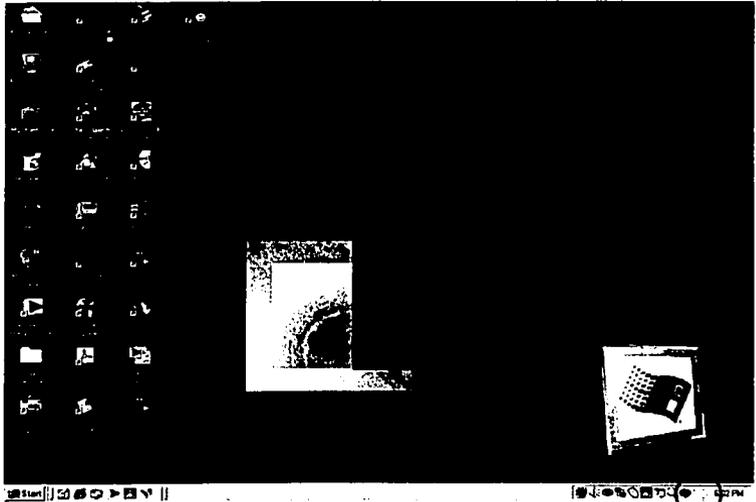
FLUJOGRAMA GENERAL DEL CICLO DEL OBJETIVO



En seguida se muestran las pantallas que contendrá dicho sistema, las cuales se dividen en cuatro partes: Pantallas iniciales, datos maestros, ciclo productivo e informes.

A) PANTALLAS INICIALES

WINDOWS



El sistema se activará automáticamente cuando inicie Windows y permanecerá minimizado en la barra de herramientas (como se muestra en la pantalla) hasta que se desee abrir dando doble clic en el icono o cuando envíe mensajes de Aviso de Vencimiento.

El usuario podrá abrir en cualquier momento el sistema sus avances y sus tiempos limite o fecha compromiso.

BIENVENIDA

tf. **Tuboflex, S.A. de C.V.**

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS

USUARIO

PASSWORD

MENU PRINCIPAL

Tuboflex, S.A. De C.V.
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

MENU PRINCIPAL

- DATOS MAESTROS**
- CICLO PRODUCTIVO**
- IFORMES**

Magali Campos Medina

B) DATOS MAESTROS

Tuboflex, S.A. De C.V. Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
DATOS MAESTROS	
DEPARTAMENTOS	MOTIVOS DE PRORROGA
<input type="radio"/> Creación	<input type="radio"/> Creación
<input type="radio"/> Modificación	<input type="radio"/> Modificación
<input type="radio"/> Visualización	<input type="radio"/> Visualización
JERARQUIAS	OBJETIVOS
<input type="radio"/> Creación	<input type="radio"/> Creación
<input type="radio"/> Modificación	<input type="radio"/> Modificación
<input type="radio"/> Visualización	<input type="radio"/> Visualización
USUARIOS	ACTIVIDADES
<input type="radio"/> Creación	<input type="radio"/> Creación
<input type="radio"/> Modificación	<input type="radio"/> Modificación
<input type="radio"/> Visualización	<input type="radio"/> Visualización
<input type="radio"/> Perfiles de autorización	
	

DEPARTAMENTOS (CREACIÓN, MODIFICACIÓN, VISUALIZACIÓN)

Tuboflex, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
DEPARTAMENTO (Creación)	
ID	<input type="text" value="01"/>
NOMBRE	<input type="text" value="FINANZAS"/>
<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	

El ID lo asignará el sistema automáticamente y en forma consecutiva de acuerdo al orden en que se van a dar de alta.

JERARQUÍAS (CREACIÓN, MODIFICACIÓN, VISUALIZACIÓN)

Tuboflex, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
JERARQUIA (Creación)	
ID	<input type="text" value="A"/>
NOMBRE	<input type="text" value="DIRECTOR"/>
<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	

Las jerarquías estándar que se darán de alta son cuatro: A) Director, B) Gerente, C) Jefe de Departamento, D) Asistente

USUARIOS (CREACIÓN, MODIFICACIÓN, VISUALIZACIÓN)

Tuboflex, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
USUARIOS (Creación)	
ID DEPARTAMENTO	01 FINANZAS
ID JERARQUIA	C JEFE DE DEPARTAMENTOS
ID JEFE INMEDIATO	0100 AURORA ALARCÓN LOPEZ
ID USUARIO	0101
NOMBRE USUARIO	ADRIAN FLORES SANCHEZ

Para crear un usuario se deberá seleccionar los identificadores de acuerdo al puesto al que pertenece en cuanto a la estructura jerárquica. Si en ID Jerarquía es A no desplegará ID Jefe Inmediato puesto que es el nivel más alto en la estructura.

USUARIOS (PERFILES DE AUTORIZACIÓN)

Tuberías, S.A. De C.V.
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

PERFILES DE AUTORIZACION

ID USUARIO **ADRIAN FLORES SANCHEZ**

CREACIÓN

- ▶ Departamento
 - Solo propios
 - Especificar valores:
- ▶ Jerarquía
 - Solo propios
 - Especificar valores:
- ▶ Usuario
 - Solo propios
 - Especificar valores:
- ▶ Objetivo
 - Solo propios
 - Especificar valores:
- ▶ Actividad
 - Solo propios
 - Especificar valores:

MODIFICACION

VISUALIZACION

AUTORIZACION DE TIEMPOS PROCEGA

- Todos
- Especificar valores:

INFORMES

- Solo propios
- Especificar valores:

En esta parte es donde se delimita el perfil del usuario de acuerdo a sus responsabilidades, lo que permite tener seguridad en cuanto a restricciones en el proceso.

**MOTIVOS DE PRORROGA (CREACIÓN, MODIFICACIÓN,
VISUALIZACIÓN)**

Tuboflex, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
MOTIVOS DE PRORROGA (Creación)	
ID	<input type="text" value="01"/>
NOMBRE	<input type="text" value="VACACIONES"/>
VALOR %	<input type="text" value="0"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

La creación de los Motivos de Prórroga será responsabilidad del área de Relaciones Industriales, ya que ésta es la que debe indicar el % de valor del puntaje que debe tener cada motivo, el cual repercutirá en la calificación del desempeño.

OBJETIVOS (CREACIÓN, MODIFICACIÓN, VISUALIZACIÓN)

TuboMex, S.A. De C.V. Sistema de Evaluación de Desempeño en Función de los Objetivos			
OBJETIVO (Creación)			
1) SELECCIONAR JEERARQUÍA:		<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> M	JEFE DE DEPARTAMENTO
2) ASIGNAR DEPENDENCIA:			
ID OBJETIVO:	<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> M	1.1. Incorporar las operaciones ajenas al Sistema SAP	
FECHA INI:		01/07/2002	FECHA FIN: 30/12/2002
3) DEFINIR OBJETIVO: 1.1.1.		Emisión de Estados Financieros Consolidados	
4) ASIGNAR RESPONSABLES:			
ID DEPTO	ID USUARIO	DESCRIPCIÓN USUARIO	
A	02	0201	MAGALI CAMPOS MEDINA
B	01	0101	ADRIAN FLORES SANCHEZ
C			
D			
6) DEFINIR DURACIÓN:			
FECHA INICIO:		01/08/2002	FECHA FIN: 30/08/2002
██████████		██████████	

Esta es la parte esencial del Sistema en la que una vez que se tienen definidos los objetivos, se darán de alta, es importante señalar que una buena planeación es la base para el cumplimiento de nuestros objetivos y la obtención de resultados satisfactorios.

Magali Campos Medina

ACTIVIDADES (CREACIÓN, MODIFICACIÓN, VISUALIZACIÓN)

Tuboflex, S.A. De C.V.		
Sistema de Evaluación de Desempeño en Función de los Objetivos		
ACTIVIDAD De Creación		
1) SELECCIONAR IERARQUÍA:	<input type="text" value="C"/>	JEFE DE DEPARTAMENTO
2) ASIGNAR DEPENDENCIA:		
ID OBJETIVO:	<input type="text" value="C"/>	111. Emisión de Estados Financieros Consolidados
		FECHA INI: 01/08/2002 FECHA FIN: 31/08/2002
3) DEFINIR ACTIVIDAD: 1111	Analizar programa de emisión de Estados	
4) ASIGNAR RESPONSABLES:		
ID DEPTO	ID USUARIO	DESCRIPCIÓN USUARIO
A	02	0201
B		MAGALI CAMPOS MEDINA
C		
D		
5) DEFINIR DURACIÓN:		
FECHA INICIO:	<input type="text" value="01/08/2002"/>	FECHA FIN: <input type="text" value="10/08/2002"/>

Son las acciones a realizar para lograr el objetivo; es aquí donde se detallan cada una de las etapas para el logro del objetivo y la dependencia entre departamentos, por lo que deben ir consecutivamente de acuerdo al proceso que hay que seguir para el logro del objetivo.

C) CICLO PRODUCTIVO

Tubos Mexicanos Flexibles, S.A. De C.V.
 Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

¡¡AVISO!!
VENCIMIENTO DE OBJETIVO 1

██████████ ██████████

Tubos Mexicanos Flexibles, S.A. De C.V.
 Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

TEMPO PRORROGA: 2 DÍAS

MOTIVO: 05 ERRORES DE PROCESO

██████████ ██████████

Tubos Mexicanos Flexibles, S.A. De C.V.
 Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

MOTIVOS DE PRORROGA	
ID	DESCRIPCIÓN
1	VACACIONES
2	FALTA DE MATERIAL
3	FALTA DE CAPACITACION
4	RETRASO DE TERCEROS
5	ERRORES DE PROCESO

██████████ ██████████

USUARIO JAVIER

PASSWORD *****

██████████ ██████████

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Una vez que se han alimentado los datos de entrada (datos maestros) el Sistema hace su función automáticamente, es decir, conforme va transcurriendo el tiempo, el Sistema va enviando avisos de vencimiento y en paralelo el usuario deberá realizar sus actividades prácticamente para llegar a la fecha compromiso. El Sistema enviará un aviso de vencimiento (como se muestra en las pantallas anteriores) y el usuario si ha terminado la actividad u objetivo dará por concluida ésta, de lo contrario pedirá una prórroga en la que deberá especificar cuanto tiempo más se tardará y el porqué de su retraso (motivo de prórroga), en este caso se deberá enviar para autorización del jefe superior inmediato con quien acordará el tiempo de prórroga y si procede o no la petición, en caso de que proceda el jefe inmediato debe introducir su contraseña de usuario para que el Sistema pueda validar si es el responsable de autorizar esa prórroga; el jefe inmediato puede rechazar ésta, habiendo solo la posibilidad de cambiar el tiempo y motivo de prórroga, dependiendo del acuerdo al que hayan llegado (jefe-empleado). Cabe señalar que estos parámetros repercutirán directamente en la evaluación del o los responsables, permitiendo así evaluar el desempeño de una manera objetiva y clara. (Ver Flujoograma Pag. 125)

Una variante se da cuando el Motivo de Prórroga es un retraso de terceros, en este caso se deberá transferir al responsable (como se muestra en la pantalla siguiente) y éste indicará el tiempo y motivo de prórroga con la respectiva autorización del jefe.

Tubos Mexicanos Flexibles, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
TRANSFERENCIA DE TIEMPO DEMORA	
VENCIMIENTO DE OBJETIVO 1	
	

Así como pueden existir retrasos en el cumplimiento de objetivos y/o actividades, también pueden haberse terminado antes de la fecha compromiso, en este caso se abrirá manualmente el Sistema y en el menú principal (ver pantalla Pag. 127), seleccionar Ciclo Productivo y en la pantalla de Conclusión de Objetivos/Actividades elegir el adecuado y dar concluir, como se muestra en seguida:

Tuboflex, S.A. De C.V.	
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos	
CONCLUSIÓN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	
USUARIO:	0201  MAGALI CAMPOS MEDINA
ID OBJETIVO/ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1.1.1	Emisión de Estados Financieros Consolidados
1.1.1.1	Análizar Programa de Emisión de Estados
1.1.1.2	Modificar Programas
...	...
1.2.1	...
...	...

D) INFORMES

En esta última parte es donde cada usuario según sus privilegios y autorizaciones podrá observar los avances de su proceso, las fechas compromiso, etc., y el responsable de la Evaluación del Desempeño tendrá un amplio número de reportes a consultar para determinar el puntaje en la calificación del Desempeño.

DESGLOSE DE SIMBOLOGIA

Indicadores de Avance



En Tiempo (se encuentra dentro del periodo indicado, no ha rebasado la fecha compromiso).



Alerta (se encuentra en la fecha compromiso)



Crítico (Ha rebasado la fecha compromiso, tiene retrasos)

Indicadores de Dependencia

D Tiene dependencias (la actividad antecesora es de otro responsable)

I No tiene dependencia (la antecesora es del mismo responsable o no tiene actividad antecesora).

Indicadores de Status

L Lista, sin comenzar

P Proceso, en ejecución

C Concluida

Tuboflex, S.A. De C.V.
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

CONSULTA DE OBJETIVOS POR EMPLEADO

USUARIO **MAGALI CAMPOS MEDINA**

AVA.	DEP.	OBJETIVO	TIEMPO INI	TIEMPO FIN	STATUS
<input type="checkbox"/>	I	1.1.1. Emisión de Estados Fin.	01/07/2002	30/12/2002	C
<input type="checkbox"/>	I	1.2.1. Conciliación de Ctas. Banc.	01/07/2002	30/12/2002	P
<input type="checkbox"/>	D	1.3.1. Customizing del IVA	01/07/2002	30/12/2002	L
*					
*					

En esta pantalla se muestra el detalle de objetivos a cumplir por empleado o usuario, se debe seleccionar y dependiendo lo que se desee visualizar se pulsará "Ver detalle" que visualizará los datos maestros del Objetivo y "Ver Actividades" irá a la Consulta de Actividades por Empleado y Objetivo.

Tuboflex, S.A. De C.V.
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos

CONSULTA DE ACTIVIDADES POR EMPLEADO Y OBJETIVO

USUARIO **MAGALI CAMPOS MEDINA**

OBJETIVO **EMISIÓN DE ESTADOS FIN.**

AVA.	DEP.	OBJETIVO	TIEMPO INI	TIEMPO FIN	STATUS
<input type="checkbox"/>	I	1.1.1.1. Anal. Programa de emisión	01/08/2002	30/08/2002	C
<input type="checkbox"/>	I	1.1.1.2. Modificación Programas	01/09/2002	15/11/2002	P
*					

Tuboflex, S.A. De C.V.		
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos		
ANÁLISIS DE MOTIVOS DE PRORROGA POR EMPLEADO		
MOTIVOS DE PRORROGA		PUNTOS
ID	DESCRIPCIÓN	
6	VACACIONES	0
7	FALTA DE MATERIAL	0
8	FALTA DE CAPACITACION	0
9	RETRASO DE TERCEROS	0
10	ERRORES DE PROCESO	5

Tuboflex, S.A. De C.V.			
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos			
INFORME DE RESULTADOS POR EMPLEADO			
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUNTAJE DESEADO	DESVIACIONES	PUNTAJE REAL
MAGALI CAMPOS MEDINA	100	4	96
*			
*			
*			

Magali Campos Medina

Tuboflex, S.A. De C.V.		
Sistema de Evaluación de Desempeño en función de los Objetivos		
CALCULO DE RECONOCIMIENTO MONETARIO		
PUNTAJE REAL	% EN BONOS	CALIFICACION
100 PTOS	5%	EXCELENTE
90-99 PTOS	4%	SATISFACTORIO
80-89 PTOS	3%	ACEPTABLE
< 79 PTOS	-	CUMPLE CON EXPECT.

Esta consulta es solo un ejemplo de que el sistema automáticamente puede calcular algún tipo de recompensa, mas sin en cambio no se pretende adoptar esta tipo de reconocimiento al desempeño, ya que depende de las políticas de la empresa.

📁 Recursos y Especificaciones

- Factor Humano: El personal administrativo que labora en la empresa, como se especifica en el organigrama del anexo 1, cabe señalar que dentro de este esquema no se contempla a una secretaria, un mensajero y una recepcionista, puesto que si bien es cierto que no se pretende demeritar su trabajo, sus actividades son muy operativas y sería mas conveniente utilizar algún otro tipo de evaluación del desempeño .
- Materiales: Los usuarios del sistema deberán contar con una computadora personal.
- Capacitación: Es conveniente programar algún curso de manejo de este sistema, así como de sensibilización al compromiso, trabajo en equipo y cultura organizacional.

📁 Simulación e Implantación

Estos dos últimos pasos se llevan a cabo una vez que se tiene diseñado el sistema, por ende no se contempla en este proyecto puesto que solo es una propuesta. Sin embargo, es importante indicar que el plan para la implantación del mismo se llevará a cabo tomando como piloto un objetivo que involucre a dos áreas de la empresa, los cuales realizarán el ciclo completo del objetivo.

En este mismo sentido, se debe indicar que una vez que se ha probado el sistema tendrá desviaciones en cuanto al cumplimiento de objetivos en los

tiempos planeados, puesto que lleva un tiempo de acoplamiento por parte de los usuarios, es por esto que se estima que los primeros tres meses tendrá un porcentaje de confiabilidad de evaluación del desempeño del 50%, los siguientes tres meses del 75% y aproximadamente al año se estabilizará al 100%.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez concluido el periodo de tiempo que se definió al inicio, se revisa entre el jefe inmediato y subordinado el grado en que se cumplieron los objetivos previamente establecidos.

Es importante recalcar que esta etapa puede efectuarse como revisión en cualquier momento del ciclo puesto que el sistema emite reportes y avisos que permiten estar actualizado en cuanto al cumplimiento de actividades de cada objetivo y dicha revisión evitará en lo posible tener conocimientos de retrasos al final del periodo sin la posibilidad de corregir previamente.

6. RETROALIMENTACIÓN

En esta parte el jefe hace del conocimiento de los resultados obtenidos al empleado y evalúan las deficiencias que hubo, así como los logros, aún cuando el empleado ya sabe por medio del sistema los tiempos de demora que tuvo y los objetivos logrados, es importante que en esta etapa primordialmente se le permita expresarse libremente, sin restricciones y sin presiones de ningún tipo.

Con esto se asegura que cada empleado tenga el apoyo para alcanzar sus objetivos individuales y los del negocio, y la retroalimentación sirve para que conozcan cuál es el nivel de su desempeño y lo mantengan o mejoren.

7. PROGRAMA DE ACCIONES CORRECTIVAS

Aquí se establecerá las oportunidades de mejora en procesos que resultaron deficientes u objetivos que no se lograron.

Esta fase es de suma importancia, ya que se debe señalar si los recursos y tiempo asignados fueron los adecuados y de lo contrario proponer mejoras para el próximo periodo. Se identificarán las deficiencias y los retrasos, tomando en cuenta el análisis de motivos de prórroga para atacar puntos débiles por ejemplo capacitación y se propondrán programas que apunten hacia la disminución o eliminación de los mismos.

8. CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez que ha terminado el ciclo podemos contar con información suficiente para evaluar personalmente a cada una de las personas que intervinieron en el logro de objetivos y reconocer el buen desempeño de sus actividades.

En esta etapa se contempla la contribución individual y grupal para alcanzar los objetivos y las metas, los comportamientos de liderazgo (competencia) y

los planes de desarrollo a lo largo del periodo y realizar un intercambio de opiniones entre jefe –empleado.

La periodicidad que debe tener la Evaluación del Desempeño es de la siguiente manera:

Evaluación de medio Año: Con base en los objetivos establecidos al inicio del año de acuerdo a su puesto, en junio el empleado se autoevalúa, el jefe lo evalúa y juntos comentan las variaciones de su desempeño.

Evaluación de fin de año: De julio a diciembre se repite el mismo proceso de medio año y así tomando en cuenta los resultados anuales se evalúa al empleado y al grupo, pudiendo determinar así los objetivos para el próximo periodo.

Cabe señalar, como ya se mencionó anteriormente, que el Sistema cuenta con un Reporte de Cálculo del Reconocimiento monetario , sin embargo es "responsabilidad" del área de Relaciones Industriales, analizar los resultados, recompensar el esfuerzo realizado y en dado caso de tomar las medidas y ajustes convenientes, de acuerdo a las políticas de la empresa.

CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada se puede afirmar que el sistema que actualmente se maneja en esta empresa, no se lleva a cabo con la continuidad y periodicidad adecuada, por ende no existe una retroalimentación entre el empleado evaluado y el jefe inmediato superior, por lo que el sistema que se propone cubrirá las deficiencias que se presentan actualmente, de lo cual se concluye lo siguiente:

- ❖ Se contará con un sistema automatizado de evaluación del desempeño, lo cual permitirá que el personal de la organización esté consciente de la responsabilidad y el compromiso que conlleva cada objetivo a lograr, ya que estará informado en cualquier momento del proceso del avance que tiene.
- ❖ Se podrá identificar las habilidades y destrezas que tiene el personal, lo que permitirá la asignación de personal de acuerdo a su potencial, permitiendo desarrollar al personal de la empresa de acuerdo a su perfil.
- ❖ Se logrará determinar las necesidades de capacitación y desarrollo al identificar puntos débiles en cuanto al desarrollo de actividades.
- ❖ Redundará en un ahorro de costo y tiempo derivado de la automatización del proceso, una vez que esté estabilizado el sistema.
- ❖ Será una herramienta efectiva para la Administración de Sueldos, así como un plan de recompensas e incentivos.

Por lo tanto, se puede deducir que, efectivamente es una herramienta que trae muchos beneficios tanto a la organización como al empleado y que el empleo adecuado redundará en beneficios económicos a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando, 1994: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, P. 49
- Baena, Guillermina y Montero Sergio, 1995, Tesis en 30 días. Lineamientos prácticos y científicos, México, P-P20-57, 83-97.
- Byars L. Looyd, 1983, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, P. 39
- Certo, Samuel C., 1993, Administración Moderna, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, P. 56-75
- Cortés Coronado, Alejandra, 2002, Contacto: Evaluación del Desempeño, Editorial Brenix, S.A. de C.V., México, 42-59
- De Cenzo, David A. Y Robbins, Stephen P., 2001, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, P-P. 293, 294
- Del Pozo Navarro, Fernando, 1996, La Dirección por Sistemas, Editorial Limusa, México, P. P. 68
- Fitzgerald PhD., Jerry, 1989, Fundamentos de Análisis de Sistemas, Editorial Continental, S.A. de C.V., México, P.P. 22-23, 27-30, 34-37
- Forsyth, Patrick, 2002, 30 minutos... Antes de su evaluación, Editorial Granica, México, P.12
- Gómez Morfín, Joaquín, 1972, La Administración Moderna y los Sistemas de Información, Editorial Diana, México, P. 119-122, 131-132, 135-136, 149-159
- González, Martín y Olivares, Socorro, 1999, Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, P-P. 134-145

Iracheta Cenecorta, Alfonso X., 1995, Estructura de Organización de Tesis de Maestría en Estudios Territoriales y Planeación Urbana y Regional, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México, P-P. 1-17.

Johnson, Richard A., Kast, Freemont E. y Rosenzwey, James E., 1983, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, Editorial Limusa, México, P.P. 11, 14, 20-21, 24-27, 133-134, 212-217, 220-222, 232-233, 239

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, (1999), Administración. Una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, P. 138-155

Lazzaro, Victor, 1995, Sistemas y Procedimientos (Un manual para los negocios y la industria), Editorial Diana, México, P. 419-423, 438, 443-445, 451-454, 540-545, 549

Reyes Ponce, Agustín, 2001: Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 1ª. Parte, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, P. 84-97

Reyes Ponce, Agustín, 2001: Administración por Objetivos, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, P. 13, 18-25, 29-35, 54-55, 109-111, 121-132, 139-148

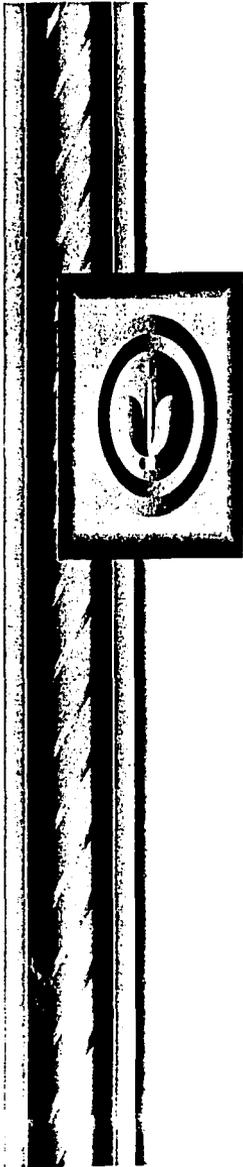
Robbins, Stephen P., 2001, Comportamiento Organizacional (Teoría y Práctica), Editorial Prentice-Hall, México, P-P. 188-193

Rodríguez Valencia, J., 1999, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Ed. Ecafsa, México, P-P. 129-130, 135-144

Sherman, Arthur, Bohlander, George y Snell, Scott, 1999, Administración de Recursos Humanos, International Thomson Editores, México, P.283

Terry, George R. y Franklin, Stephen G., 1980, Principios de Administración, Editorial Continental, México, P. 250

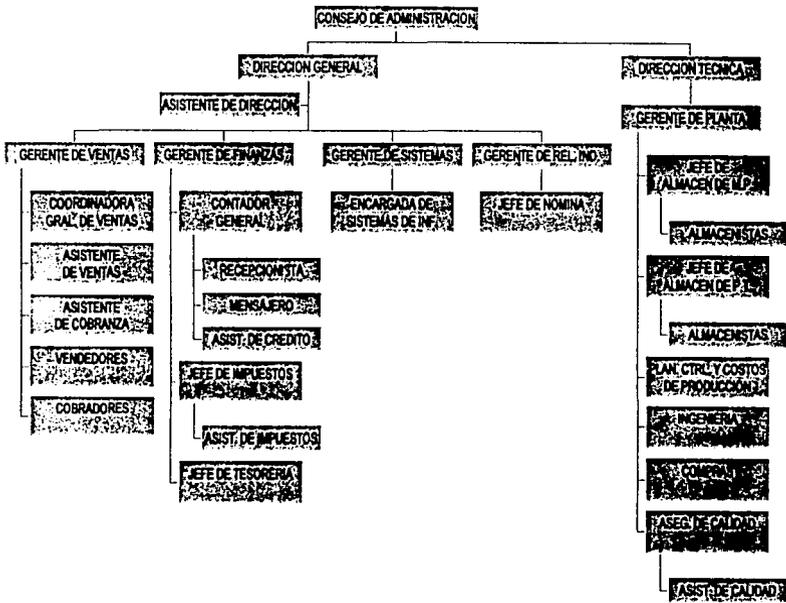
www.tmflex.com



ANEXOS

tf

Tuboflex, S.A. de C.V.



ANEXO I

Diagnóstico de Necesidades de Evaluación del Desempeño

NOMBRE : _____ (opcional)

DEPARTAMENTO: _____

Por favor conteste a cada pregunta marcando con una X, de acuerdo al parámetro que más se asemeje con su punto de vista:

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos de su trabajo?

Aspectos	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Tipo de Actividades				
Sueldo				
Prestaciones				
Seguridad en el trabajo				
Compañeros de trabajo				
Trato respetuoso				
Oportunidades de aportación de ideas				
Reconocimiento de su desempeño				
Oportunidades de ascenso y desarrollo				

2. ¿Ha sido evaluado en cuanto al desempeño de su trabajo regularmente?

a) SI

b) NO

3. ¿Con que frecuencia ha sido evaluado?

Anualmente	Semestralmente	Trimestralmente	Mensualmente	Otro ¿Cuál?:

4. ¿Considera que el método de evaluación utilizado ha sido el adecuado?

a) SI

b) NO

¿Porqué?

5. ¿Ha habido retroalimentación de los resultados que se han obtenido de su evaluación?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

ANEXO 2

Diagnóstico de Necesidades de Evaluación del Desempeño

6. ¿Los resultados de su evaluación le han permitido conocer sus cualidades y las oportunidades de mejora?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

7. Respecto a los puntos a mejorar ¿se le ha dado capacitación?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

8. Considera que su jefe inmediato ha evaluado imparcial y objetivamente el desempeño de su trabajo?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

9. En general, ¿Las condiciones de trabajo (materiales de oficina y computo, ambiente laboral, seguridad e higiene) han sido las adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

10. Derivado del buen desempeño de su trabajo ¿Ha obtenido beneficios, como incentivos, ascensos o algún otro tipo de reconocimiento?

Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca

11. ¿Considera importante la realización de evaluaciones del desempeño de manera periódica y que las mismas sean confiables, claras y objetivas?

a) SI

b) NO

¿Porqué?

12. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

ANEXO 2

Formato de Evaluación del Desempeño anterior

FECHA: _____

NOMBRE DEL

EVALUADO: _____

EVALUADO POR: _____

PUESTO: _____

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN LISTADO CON UNA SERIE DE FACTORES QUE AYUDARAN A EVALUAR AL EMPLEADO, FAVOR DE ANALIZARLOS CUIDADOSAMENTE Y MARCAR CON UNA X EN EL ENUNCIADO QUE USTED CONSIDERE QUE MEJOR CALIFIQUE AL ELEMENTO.

Responsabilidad		Cooperación	
<input type="checkbox"/> Se puede confiar en el	(3)	<input type="checkbox"/> Siempre esta dispuesto	(3)
<input type="checkbox"/> Es una persona responsable	(2)	<input type="checkbox"/> Lo hace normalmente	(2)
<input type="checkbox"/> tiene que ser vigilado constantemente	(1)	<input type="checkbox"/> No se puede contar con el	(1)

Iniciativa		Desempeño en el trabajo	
<input type="checkbox"/> Planea su trabajo por adelantado	(3)	<input type="checkbox"/> Realiza un buen trabajo	(3)
<input type="checkbox"/> Espera le digan que tiene que hacer	(2)	<input type="checkbox"/> Cuidadoso en su trabajo	(2)
<input type="checkbox"/> Empleado rutinario	(1)	<input type="checkbox"/> Deja mucho que desear	(1)

Evaluación general	
<input type="checkbox"/> Excelente Empleado	(3)
<input type="checkbox"/> Buen Empleado	(2)
<input type="checkbox"/> Regular Empleado	(1)
<input type="checkbox"/> Mal empleado	(0)

GERENTE DEL AREA

LIC. DIANA ARRIAGA TORRES
RELACIONES INDUSTRIALES

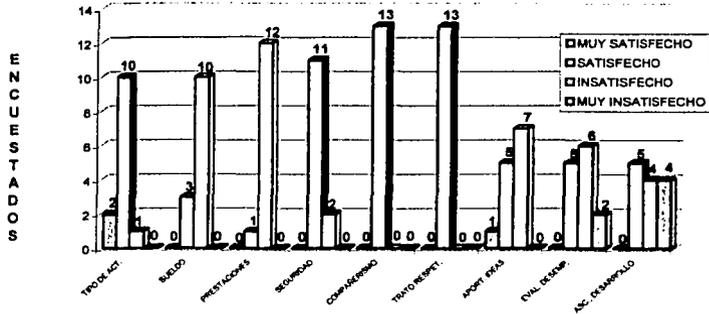
PUNTOS OBTENIDOS: _____

AUTORIZADO: _____

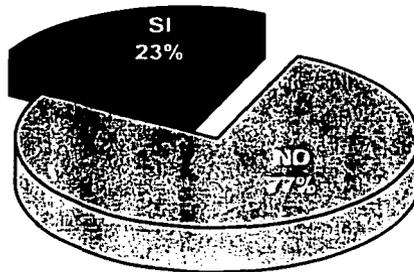
DIRECCIÓN GENERAL _____

ANEXO 3

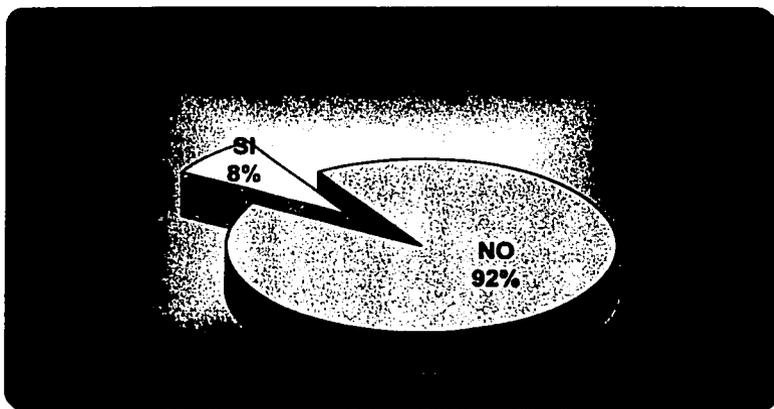
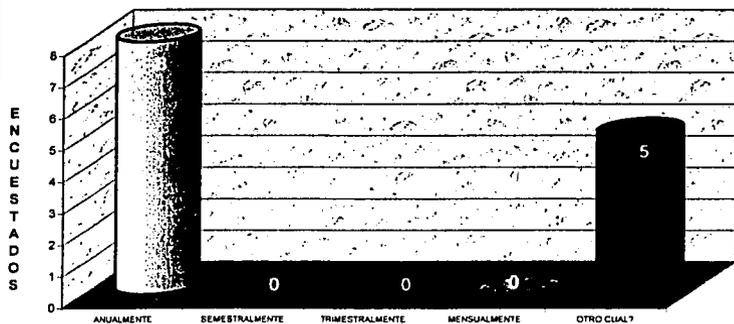
1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos de su trabajo?



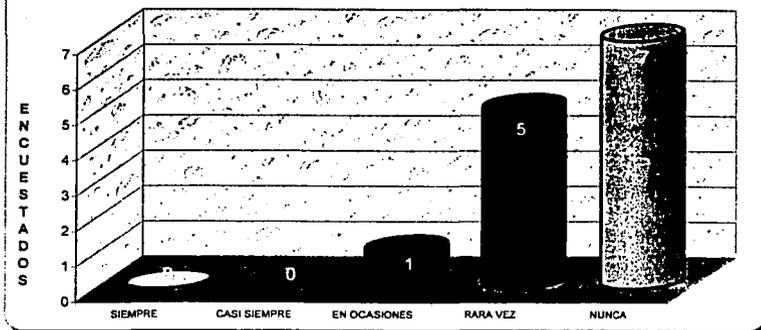
2.- ¿ Ha sido evaluado en cuánto al Desempeño de su trabajo regularmente?



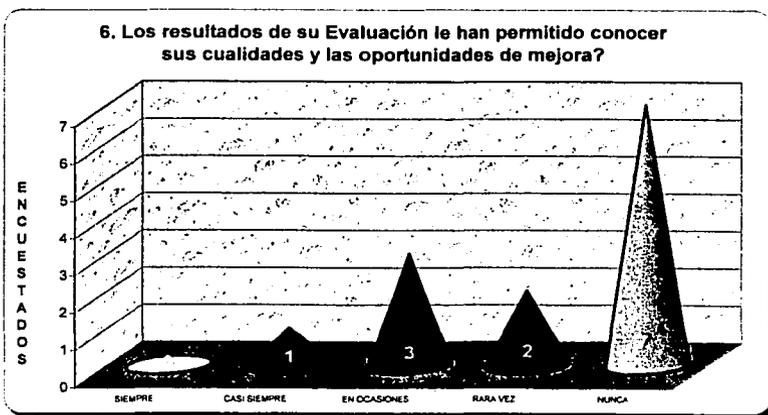
3. ¿Con qué frecuencia ha sido evaluado?



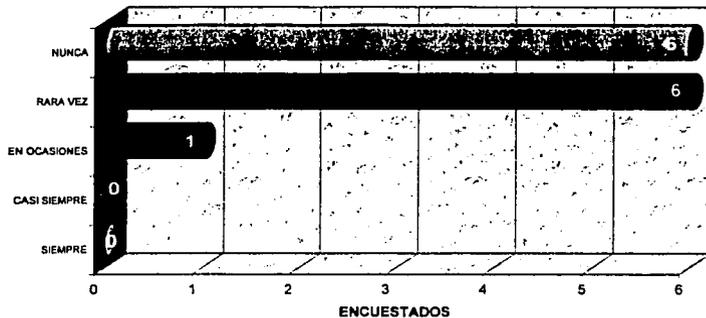
5. Ha habido retroalimentación de los resultados que se han obtenido de su evaluación?



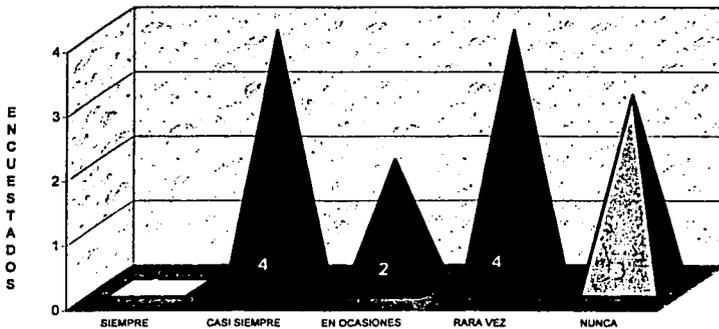
6. Los resultados de su Evaluación le han permitido conocer sus cualidades y las oportunidades de mejora?



7. Respecto a los puntos a mejorar, ¿Se le ha dado Capacitación?

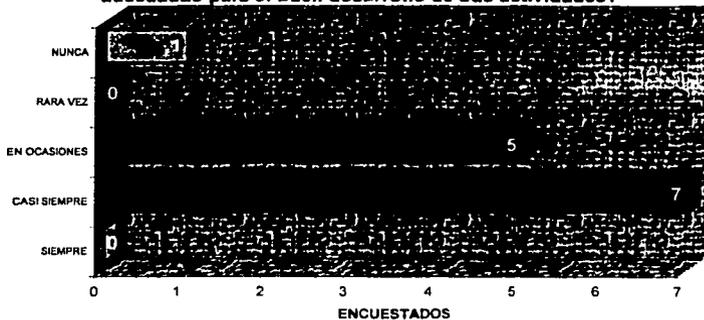


8. Considera que su jefe inmediato ha evaluado imparcial y objetivamente el Desempeño de su trabajo?

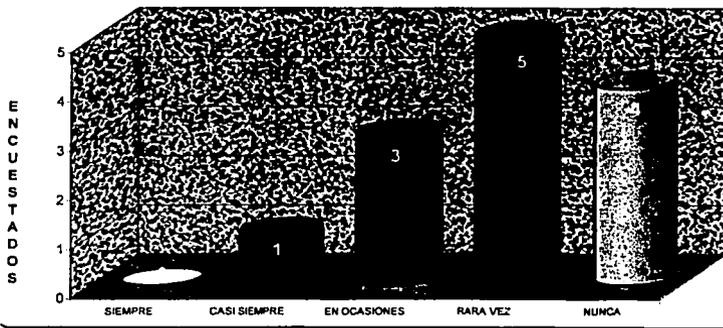


ANEXO 4

9. En general, las condiciones de trabajo (materiales de oficina y computo, ambiente laboral, seguridad e higiene) han sido las adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades?



10. Derivado del buen Desempeño de su trabajo, ¿Ha obtenido beneficios, como incentivos, ascensos o algún otro tipo de reconocimiento?



ANEXO 4

11. Considera importante la realización de evaluaciones del desempeño de manera periódica y que las mismas sean confiables, claras y objetivas?

