

200
9130-00

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



040.306
C7245a
1994

ANALISIS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE EL NIVEL JEFATURA DENTRO DE UNA EMPRESA DE GIRO QUIMICO

QUE PRESENTA

GERARDO GARZA LEAL

EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

SAN PEDRO GARZA GARCIA, NUEVO LEON
DICIEMBRE DE 1994

902746
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS
JURIDICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Presente

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Gerardo Garza Leal cuyo título es "Análisis del sistema de evaluación del desempeño del punto de vista de el nivel jefatura dentro de una empresa de giro químico", mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado al madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.


Lic. Hilda Patricia Castillo Ramos

Atentamente

A Dios, a María y a Jesús.

A mis padres:

Servando J. Garza Barrera y Bertha Lilia Leal de Garza

A mis hermanos.

A los Ingenieros:
César G. García Arzabala y Adriana Gaytán de Torres.

A mi Asesora: Lic. Hilda Patricia Castillo Ramos.

A el Ingeniero Rodrigo Sepúlveda Saa.

Y a todas aquéllas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

¡Muchas Gracias!

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
Objetivo de estudio	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivo General	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Importancia del tema	4
1.5 Alcances y limitaciones	5
CAPITULO II	
Consideraciones teóricas	6
2.1 Evaluación de desempeño	6
2.1.A Aspectos que influyen en la selección de un sistema de evaluación de desempeño	9
2.1.B Utilidad de la evaluación de desempeño	10
2.1.C Fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones de desempeño	13
2.1.D Métodos de evaluación de desempeño más comunmente utilizados	15
CAPITULO III	
Estudio de caso	24
3.1 Antecedentes de la organización	24
3.2 Estructura organizacional	25
3.2.A Misión de recursos humanos	27
3.2.B Objetivos de recursos humanos	27
3.2.C Responsabilidades de recursos humanos	28
3.2.D Requerimientos de recursos humanos	29
3.3 Antecedentes del sistema flexible de compensaciones VitroCrisa	31
3.3.A Evaluación de desempeño (PADI)	32
3.3.B Objetivo general del PADI	32
3.3.C Proposito del PADI	32
3.3.D Beneficios del PADI	33
CAPITULO IV	
Metodología	34
4.1 Elaboración de la investigación	34
4.1.A Determinación de la investigación	35
4.1.B Determinación del universo de estudio	35
4.1.C Determinación de la muestra de estudio	35
4.1.D Elección y elaboración de la herramienta utilizada para la obtención de información	37
4.1.E Resultados de la información obtenida por medio de la encuesta	38

CAPITULO V	
Estudio y análisis de los resultados	63
5.1 Logro de los objetivos específicos	63
5.2 Resumen de los resultados obtenidos por medio de la encuesta	64
CAPITULO VI	
Conclusiones y recomendaciones	66
6.1 Conclusiones	66
6.2 recomendaciones	68
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	
ANEXO I	
Formato del PADI	
ANEXO II	
Información detallada acerca del PADI	
ANEXO III	
Instrucciones del PADI	
ANEXO IV	
Proceso de recursos humanos	
ANEXO V	
Diagrama de la evaluación de desempeño	
ANEXO VI	
Encuesta a empleados	

INTRODUCCION

El propósito de este trabajo es el de resaltar la importancia de lo que es la Evaluación de Desempeño dentro de una organización. La Evaluación de Desempeño ha contribuido al logro de una compensación más justa. El empleado que es evaluado obtiene un incremento que se fija conforme a los resultados de la misma.

La empresa elegida fue VitroCrisa Cristalería en la cual se aplicó la herramienta de estudio (encuesta) para lograr conocer la opinión de los empleados de dicha empresa.

Lo que se pretende encontrar en esta investigación es conocer si la empresa está considerando la evaluación de desempeño conforme a lo diseñado y si las expectativas de los empleados son congruentes con el objetivo de la evaluación.

También es importante recalcar que se pretende dar a conocer al lector los distintos tipos de evaluación de desempeño existentes y las posibles desviaciones de cada tipo. Cabe mencionar la importancia de que entre más objetivamente se evalúe más confiable será el resultado.

Por medio de la investigación llevada a cabo se pretende conocer el significado, la importancia y los usos de la Evaluación de Desempeño.

En el primer capítulo del trabajo se plantean los objetivos del mismo junto con su alcances y limitaciones, al igual que la importancia del tema.

En el segundo capítulo se muestra la parte teórica; en ella se dan a conocer al lector los distintos tipos de evaluación de desempeño existentes, así como los más comúnmente utilizados. También se dan a conocer las fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones, la utilidad de las mismas y los aspectos que influyen en la selección de un sistema de evaluación de desempeño.

El tercer capítulo se trata el estudio de caso en el cual se presentan los antecedentes de la evaluación de desempeño, se hace una descripción genérica del formato del PADI (Proceso de Análisis del Desempeño Individual), así como también se da a conocer la estructura Organizacional de la empresa a tratar.

El cuarto capítulo trata acerca de la metodología empleada para llevar a cabo la investigación. Se menciona también cómo se elaboró la investigación, la determinación de la muestra de estudio, la elección y elaboración de la herramienta utilizada para obtener la información (encuesta) y los resultados obtenidos a través de dicha herramienta.

En el capítulo cinco se lleva a cabo el estudio y análisis de los resultados. Se comprueba el logro de los objetivos de estudio y un resumen de los resultados obtenidos por la encuesta.

El sexto y último capítulo es acerca de las conclusiones y recomendaciones. En este capítulo se procede a mencionar las conclusiones a las cuales se llegó a lo largo de la presente investigación, así como también mencionar las recomendaciones pertinentes y las que se consideren de mayor importancia para poder hacer más efectivo el sistema de evaluación de desempeño.

CAPITULO I

OBJETO DE ESTUDIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad la evaluación de desempeño ha tenido un gran auge y se le ha dado un marcado énfasis en cuanto a la forma de llevarse a cabo. La evaluación de desempeño llevada a cabo de forma objetiva proporciona a la organización información trascendente para la toma de decisiones del área de personal, tanto para incrementos de sueldo como para detección de necesidades de capacitación, evaluación de objetivos y así sucesivamente.

1.2. OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el presente, se determinará el uso del sistema de evaluación de desempeño dentro de una planta de giro químico. Con el propósito de conocer si los resultados obtenidos concuerdan conforme a lo diseñado y establecido por la misma y en su caso señalar las recomendaciones conducentes.

1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Obtener la información bibliográfica actualizada referente a los distintos sistemas o formas de evaluación de desempeño existentes y su funcionamiento.
- Recopilar la información pertinente que sea proporcionada por parte de la organización a ser investigada, sobre el sistema de evaluación de desempeño empleado actualmente.
- Investigar y analizar el funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño operante dentro de la empresa.

- Conocer la opinión y el grado de conocimiento que poseen acerca del PADI (Proceso de Análisis del Desempeño Individual) los empleados de VitroCrisa.

1.4. IMPORTANCIA DEL TEMA:

A través del tiempo, en las organizaciones, con tantos cambios que surgen en el entorno tan turbulento que rodea a éstas y la necesidad de nuevos sistemas para lograr una administración más eficiente en las empresas, trae como consecuencia la creación de herramientas y métodos especializados para ser implantados en las distintas áreas que componen las organizaciones.

Tal es el caso de la evaluación de desempeño para el área de personal. La necesidad de crear un sistema que apoye y brinde un método eficaz para realizar una distribución cada vez más justa en cuanto a sueldos y salarios, promociones de puesto, incrementos en el sueldo y verificar el logro de los objetivos trazados en determinado puesto, fue como surgió el proceso de evaluación de desempeño denominado PADI (Proceso de Análisis del Desempeño Individual), en la empresa de Vitro Crisa Cristalería.

Hoy en día la remuneración tiende a ser más personalizada. esto es que las organizaciones se inclinan más por el desempeño individual de la persona, se inclinan más por el resultado del trabajo individual. Las organizaciones promueven la productividad de los integrantes y clasifican a los trabajadores según sus logros y desempeño en el trabajo.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES:

Este estudio está enfocado a conocer la opinión de los miembros de una planta de giro químico, así mismo detectar el funcionamiento de un sistema de evaluación de desempeño comparándolo desde la percepción de los evaluados y evaluadores. Una limitante del contenido del estudio es que la herramienta en modalidad de encuesta se aplicó solo a una parte de la población total de integrantes de la planta.

Como no se encuestó a la totalidad por falta de tiempo, se estimó que una muestra del total de la población fuera representativa de su universo. El estudio se llevó a cabo enfocado a los evaluadores ya que se tomó en cuenta que estos son los que deben de conocer a ciencia cierta el sistema de evaluación de desempeño y sus funcionamientos.

Otra limitante es que la información obtenida por medio de las encuestas es que concierne sólo la opinión de los evaluadores mas no de los evaluados. Sin embargo el alcance obtenido es que de los evaluadores depende que la evaluación de desempeño sea comprendida por parte de los demás integrantes.

Así como también la herramienta no fue probada previamente y está enfocada a una sola organización.

CAPITULO II

CONSIDERACIONES TEORICAS

2.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama Evaluación de Desempeño del Trabajo. Es costumbre reportar esta evaluación mediante una calificación, a la cual se le han asignado diferentes nombres, tales como "calificación del desempeño de trabajo", "calificación de eficiencia" y "calificación de méritos".

A través del uso del procedimiento de calificación, la calidad del desempeño del trabajo en todos los niveles puede ser conocida por la administración, así como por el departamento de personal, quien normalmente tiene la responsabilidad de establecer y coordinar el programa de evaluación.

Por medio de un programa de evaluación formal, puede obtenerse una gran cantidad de información, que puede usarse como evidencia objetiva que sirva como base para aumentos de sueldo, ascensos, descensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también pueden servir como comprobación de la efectividad con la que se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas, asignaciones y entrenamiento, a través del programa del departamento de personal.

El éxito o fracaso de un programa depende considerablemente de las actitudes del personal de supervisión hacia él y de su habilidad para alcanzar los objetivos del programa.

Con objeto de que los supervisores indiquen a sus subordinados sus aciertos y debilidades, deberán dar cierta atención a la evaluación de los individuos, en términos de calidades de comportamiento específicas y comunicar sus impresiones en términos claros para los individuos involucrados.

Mientras más mejoran los supervisores sus habilidades para la evaluación, mayor será la probabilidad de que ayuden a sus subordinados a desarrollar una eficiencia personal en su trabajo y estarán en mejor posición de contribuir en forma definida al clima de relaciones humanas en la organización.

Puesto que la evaluación de desempeño del trabajo sobre una base formal, ha venido siendo una práctica acertada, es conveniente examinar algunos de los conceptos básicos y políticas de tales programas, así como su implantación.

La evaluación de una persona por otra, es tan antigua como el hombre mismo. El hombre típicamente ha considerado el valor de otro hombre en una variación de situaciones y probablemente lo continuará haciendo. La evaluación que un supervisor hace de sus subordinados es simplemente una extensión de esta tendencia general.

En la última situación, es importante que sean comprendidos los principios en los que se basa la evaluación del personal y un conocimiento de las características humanas y de los problemas que se presentan al considerar éstas, en relación a los requerimientos de un trabajo.

En la evaluación de desempeño, los sistemas de evaluación basados en metas preseleccionadas y verificables tienen extraordinario valor. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida, diseñada para alcanzar objetivos específicos, probablemente el mejor criterio del desempeño de los gerentes, se relacione con la habilidad de establecer metas inteligentemente, planear programas que logren esas metas y tener éxito en su obtención.

Quienes han operado bajo alguna variación de este sistema a menudo afirman que estos sistemas son adecuados y que el factor suerte u otros factores fuera del control del gerente se toman en cuenta cuando se hace cualquier evaluación.

Pero en demasiados casos, los gerentes que logran resultados debido a la buena suerte, son ascendidos, y otros, que no los han alcanzado debido a factores fuera de su control, son culpados por los fracasos. Así, se necesita un complemento de evaluación según objetivos verificables.

✓ Para que una empresa utilice efectivamente las habilidades y capacidades que posee su personal, debe de evaluar continuamente su desempeño. Por su parte los empleados o personal de la empresa debe reconocer sus aciertos y sus debilidades y deben obtener y/o buscar ayuda para mejorarse.

✓ Para lograr alcanzar a lograr una evaluación objetiva se debe hacer una selección cuidadosa de los métodos que se utilizarán y del buen entrenamiento o capacitación impartido a los calificadores o evaluadores.

✓ Conforme reciben el entrenamiento adecuado en los métodos de evaluación y desarrollan una conciencia de la importancia de las evaluaciones de tipo objetivas y libres de prejuicios de sus subordinados, los evaluadores incrementarán las posibilidades de que desarrollen una apreciación de la importancia de utilizar la información, como una base para desarrollar la competencia de sus subordinados.

Si los supervisores no conducen con éxito el proceso de evaluación, éste es de poco valor para la compañía o para sus empleados, ya que no se comunica la información y los conocimientos importantes.

Para comprender lo que significa la evaluación de desempeño, comenzaremos por definir a ésta. La evaluación de desempeño es una herramienta que brinda apoyo a las organizaciones, para la toma de decisiones del área de compensaciones, capacitación, desarrollo, etc. Actualmente se le da mucho auge a esta herramienta, ya que de ser llevada de manera objetiva, la información obtenida es un buen medio para tomar decisiones de personal.

2.1.A. Aspectos que influyen en la selección de un sistema de evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño se constituye como una función esencial para cualquier tipo de organización moderna. La mayoría de los empleados se preguntan sobre la manera en que están realizando sus actividades otorgadas, y las personas que tienen personal a sus cargo, llámese supervisor, jefe, subgerente, gerente, etc; deben evaluar el desempeño individual de sus subordinados para conocer las acciones que deben tomar, una vez que obtengan el resultado de éstas.

Toda persona que cuenta con personal a su cargo, debe tomar una decisión o emprender una acción, dependiendo de los resultados de la evaluación de desempeño, si el resultado es deficiente debe tomar una acción correctiva para solucionar esa deficiencia, y si el resultado es positivo o rebasa a lo esperado, éste debe alentarlos y hacerle saber a la persona que su desempeño es reconocido.

Si la organización cuenta con un sistema formal y adecuado de retroalimentación, se puede facilitar la detección de empleados que cumplen o no con lo esperado.

La evaluación de desempeño es también un auxiliar para evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, así como decisiones referentes a compensaciones, promociones internas, y otras más del área de personal.

Un sistema de evaluación de desempeño que cubra las necesidades de determinada organización, proporciona información desde un punto de vista más objetivo y más confiable para auxiliar en la planeación de los recursos humanos.

2.1.B. Utilidad de la evaluación de desempeño.

A continuación se procederá a mencionar algunos de los usos o utilidades más importantes de la información proporcionada que produce la evaluación de desempeño. (William B. Werther, 1984)

☉ Mejora el desempeño:

Por medio de la retroalimentación sobre el desempeño, los altos mandos y los ejecutivos del área de personal cuentan con información confiable y adecuada para tomar decisiones acerca de cómo poder mejorar el desempeño de la persona.

☉ Incrementos en el sueldo:

Por medio de la información obtenida de la evaluación de desempeño, la organización decide a quiénes y qué nivel o porcentaje de incremento se le debe o puede otorgar, logrando de esta manera, una distribución de compensaciones más justa y merecida.

☉ Promociones y transferencias:

El departamento de personal puede decidir por medio del resultado de la evaluación de desempeño, qué personas pueden ser transferidas o promovidas, ya que cuentan con información suficiente de quien ha logrado un buen desempeño y se merece la promoción o transferencia, y a la vez proporciona un candidato de mayor confiabilidad y que se sentirá motivado al ver que se le reconoce dentro de la organización.

☉ Necesidades de capacitación y desarrollo:

El resultado de un desempeño deficiente, puede ser un factor que indique un sistema de capacitación inadecuado y facilite la detección de necesidades originadas por un mal sistema de capacitación y desarrollo. Por otra parte, si el desempeño es superior a lo esperado, puede significar que existe un potencial en el individuo que aún no ha sido aprovechado.

☉ Retroalimentación a los empleados acerca de su trabajo:

Es también importante la retroalimentación al empleado evaluado acerca del desempeño de su trabajo, ya que le permite darse cuenta en qué aspectos podría, según sea el caso, estar fallando y poder solucionarlo a tiempo, así como también reconocerle si está llevando a cabo de manera satisfactoria su puesto y de esta manera alentarle y hacerle saber que su labor le es tomada en cuenta.

⊗ Errores en el diseño del puesto:

Si los resultados muestran un desempeño deficiente, puede indicar errores en cuanto al diseño o concepción del puesto. Si el desempeño es insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

⊗ Errores en la información:

El desempeño deficiente puede detectar algunas fallas o errores relacionados con el análisis o descripción del puesto, la planeación de recursos humanos, el objetivo del puesto, el perfil del puesto o algún otro relacionado con el sistema de información del área de personal para la toma de decisiones.

⊗ Factores externos:

Cuando el desempeño de alguna persona es influido por factores externos, como la salud, situación económica, problemas familiares, etc.; es probable que el individuo no logre un desempeño satisfactorio y de esta manera no logre desarrollarse.

En estos casos es factible que el departamento de personal le brinde la ayuda necesaria para que el individuo logre un desempeño favorable para la organización y para la persona misma.

2.1.C. Fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones de desempeño:

En toda evaluación de desempeño existe objetividad y subjetividad en la medición. Cuando una evaluación cuenta con un alto grado de objetividad se entiende que es más precisa, exacta y confiable, ya que cuenta con algo medible que comúnmente son números. Por ejemplo, el porcentaje de ventas realizado, el ahorro producido en materiales, cantidad de unidades producidas en determinado artículo, etc.

Por el contrario, cuando una evaluación se inclina más a la subjetividad, el nivel de precisión disminuye, haciéndolas menos deseables para el área de personal. Si un evaluador utiliza mediciones subjetivas, puede desviarse del objetivo de la evaluación y la información obtenida tendrá un nivel muy bajo de validez.

Algunos de los elementos subjetivos que pueden desviar a un evaluador (Keith Davis, 1982) son:

- * La presencia de prejuicios personales:

Si el evaluador es una persona que acostumbra a prejuiciar a la gente antes de evaluarla, es muy probable que la información se desvíe y el evaluado obtenga un resultado altamente distorsionado e inválido. La presencia de prejuicios personales en un evaluador puede caer en dos consecuencias; una positiva y la otra negativa.

Si el evaluador prejuzga al evaluado positivamente, éste va a obtener una retroalimentación muy favorable y quizá el desempeño de esta persona no sea satisfactorio del todo.

Por otro lado si se le prejuzga negativamente, se le brinda una retroalimentación desfavorable y la persona puede estar desarrollando un desempeño satisfactorio.

* Errores o aciertos cometidos recientemente:

Si el evaluador utiliza mediciones subjetivas del desempeño, es factible que los errores o aciertos cometidos recientemente por el o los empleados, afecten en gran medida el resultado de su evaluación.

Si la persona a evaluar cometió algún error recientemente, el jefe puede estar envidiado por la imagen de ese error antes de realizar la evaluación, y va a repercutir en forma negativa para la persona.

Por el contrario si la persona a ser evaluada recientemente obtuvo algún logro o acierto, el supervisor puede inclinarse a favor del evaluado sin tomar en cuenta de manera consciente el registro o récord anterior del evaluado.

* La colocación del personal en puntuaciones promedio:

En muchas ocasiones los evaluadores tienden a colocar a los evaluados en un nivel promedio para no presentar un informe más completo del porqué obtuvo una calificación muy alta o muy baja.

También puede ser que el evaluador para evitarse problemas o discusiones con los evaluados, los coloque en un nivel de puntuación medio en donde les da a entender que ni los perjudicó ni los benefició. Pero realmente los perjudica de gran manera, ya que puede haber gente evaluada que posee un nivel de desempeño deficiente e insatisfactorio y no se le brinda la ayuda necesaria para mejorarlo o bien que posee un desempeño superior a lo esperado y no se le reconozca.

* Intención de agradar y ganar popularidad:

Cuando el evaluador es guiado por el impulso de querer ser agradable o popular o bien sea ganarse respeto entre los demás, tiende a actuar ya sea de manera paternalista y bondadosa con los evaluados o de forma rígida y dura creyendo que de esta manera los evaluados lo van a considerar como a una persona de mucha autoridad y respeto dentro de la organización.

* Efecto de halo o aureola:

Este fenómeno se presenta cuando el evaluador califica el desempeño del empleado en base a la antipatía o simpatía que sienta antes de llevar a cabo la observación o la evaluación. Esto se presenta cuando al evaluador le toca calificar a los que son sus amigos o a los que no lo son.

2.1.D. Métodos de evaluación de desempeño más comúnmente utilizados.

Existen diversas técnicas o métodos de evaluación de desempeño. A continuación se mencionarán algunas de las más comúnmente utilizadas. Las técnicas o métodos del desempeño se dividen en dos tiempos; el pasado y el futuro.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado tienen una ventaja muy importante. Esta ventaja es la de poder evaluar algo con lo que ya se cuenta y que en determinados casos podría ser medido, pero a la vez tiene otra desventaja. Esto es que no se puede cambiar algo que ya pasó y ya está hecho.

Algunos de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado más comúnmente utilizados (Fred Crandali, 1975) son:

* Escalas de puntuación:

En este método el evaluador otorga una evaluación de tipo subjetiva del desempeño de la persona que vaya de bajo a alto. Este método se basa sólo en las opiniones que el evaluador posee. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieran poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Por ejemplo, el aspecto "creatividad" resulta esencial para un grupo de empleados de una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto mantenimiento del equipo a su cargo guarda remota relación con las funciones de un creativo de una agencia de publicidad.

* Listas de verificación:

En este método la persona que va a evaluar, quien comúnmente es el supervisor inmediato, debe seleccionar entre diversas oraciones, las que mejor describan el desempeño y las características del evaluado. El departamento de personal asigna puntuaciones a cada uno de los aspectos que contiene la lista de verificación y lo hace conforme a su juicio. Lo hace de mayor a menor grado de importancia.

Si estas listas de verificación incluyen puntos y aspectos suficientes y trascendentes, podrían en determinado caso, permitir la obtención de una descripción clara y precisa del desempeño de la persona.

Algunas de las ventajas obtenidas mediante el uso de este método son: que no es muy costoso, se puede administrar fácilmente, no se requiere invertir mucho tiempo y dinero, y su grado de estandarización.

En cuanto a las desventajas, se pueden mencionar que es muy probable que existan distorsiones, sobre todo, por la posible presencia de opiniones subjetivas sobre el empleado; que el área de personal asigne posibles valores inadecuados a la lista de verificación, y que se omitan errores en el momento de interpretar la información referente a algunos puntos. Por ejemplo, no se puede distinguir entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

* **Método de selección forzada:**

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describe el desempeño de la persona en cada par de afirmaciones que encuentre. Comúnmente, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Los especialistas en personal, agrupan los grupos en categorías determinadas anteriormente, como lo son el desempeño, la habilidad de aprendizaje, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente.

El grado de efectividad del empleado en cada uno de estos aspectos, puede ser computado sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. La obtención de resultados ayuda a ilustrar las áreas que requieran de mejoramiento.

Las ventajas de este método son que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y adaptarse a gran variedad de puestos. Sus desventajas son que a pesar de ser práctico y fácilmente estandarizable las afirmaciones de carácter general en que se basa puede no estar específicamente relacionadas con el puesto, lo cual limita su utilidad para ayudar a mejorar el desempeño de los empleados.

Por ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. Este método es bajo de popularidad debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

* Escalas de calificación conductual:

Este sistema utiliza la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo perseguido por este método es reducir los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones tanto de desempeño aceptable como de desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño. Este método contiene una limitación, la cual radica en que solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica. Por ejemplo, si la mayoría de los supervisores no mantienen actualizados los registros de los empleados se verá reducida la efectividad de este enfoque.

* Método de categorización:

Este método lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor, basados en la observación de que unos superan a otros, aunque no resulta sencillo estipular por cuánto. Una de las desventajas con que cuenta este método es la distorsión que puede resultar por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, por lo cual sería necesario que la puntuación sea llevada a cabo por dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. La facilidad de administrarlo y explicarlo son las ventajas que este método posee.

Por ejemplo, si un empleado alcanzó una meta fructuosa para la organización en el momento de ser evaluado, este evento será considerado para su evaluación, debido a que es un evento reciente.

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Algunos de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el futuro más comúnmente utilizados (Harry Levison, 1976) son:

* Auto evaluaciones:

Cuando las personas se auto evalúan es mucho menor la probabilidad de que se presenten actitudes defensivas, siendo éste un factor que atiende el desarrollo individual. Cuando las evaluaciones son utilizadas para determinar las áreas que requieran de mejora, pueden resultar de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro.

Por ejemplo, un empleado que describe en una hoja el puesto que desempeña, pasa a continuación a describir sus logros personales y a identificar las áreas en que haya tenido alguna dificultad o que considere que podría mejorar en su desempeño individual.

* Administración por objetivos:

Este método consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen de manera conjunta los objetivos deseables de desempeño. Lo ideal es que estos objetivos sean establecidos por acuerdo mutuo y que logren ser mensurables de manera objetiva. Al cumplirse ambas condiciones los empleados logran sentirse más motivados para alcanzar sus objetivos, ya que participaron en su formulación.

Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden hacer ajustes periódicos para asegurarse de cumplir sus objetivos. Sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño son centrados en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones son reducidas en el grado que el logro de las metas se pueda medir de manera objetiva.

Es probable que los objetivos sean centrados exclusivamente en la cantidad, ya que la calidad resulta más difícil de medir.

Por otro lado, cuando supervisores y empleados consideran objetivos que son medibles por valores subjetivos se necesita un cuidado especial para asegurarse de que no existen valores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El clásico para determinar esa dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Existe la probabilidad de que los objetivos sean centrados exclusivamente en la cantidad, ya que la calidad resulta más difícil de medir.

* Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su esencial función es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, de motivación, emocionales y otras más, que facilitan la predicción del desempeño a futuro.

El trabajo del psicólogo puede ser utilizado sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Por medio de estas evaluaciones pueden tomarse decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Ya que este procedimiento es lento y costoso, normalmente se utiliza con gerentes jóvenes y brillantes de los que se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

* Método de los centros de evaluación:

Este método es una forma estandarizada para evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Suele utilizarse para grupos gerenciales de un nivel intermedio que muestran un alto potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, los empleados con potencial acuden a un centro especializado y son sometidos a una evaluación individual.

Posteriormente se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, hacer que participen en mesas de trabajo, estudiar los antecedentes personales y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, todas estas actividades van siendo calificadas por un grupo de evaluadores.

Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real normalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los distintos evaluadores son promediados para obtener resultados lo más objetivamente posible.

Este método es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere de la existencia de una instalación especializada, así como la participación de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Por medio de las puntuaciones otorgadas a cada empleado, se prepara un informe sobre cada participante.

Esta información es suministrada al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Por ejemplo, algunas compañías con el fin de reducir el alto nivel de gastos, proporcionan a cada empleado una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitud de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

CAPITULO III

ESTUDIO DE CASO

VitroCrisa proporcionó toda la información necesaria para el siguiente estudio de caso.

3.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.

Cristalería, S.A., se constituyó hace más de cincuenta años, contados a partir del día veinticinco de Septiembre de mil novecientos treinta y seis, fecha en que quedó inscrita en el Registro Público de Comercio; su domicilio social es la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.

El objetivo de esta sociedad es: producir para su venta en el mercado, toda clase de artículos de vidrio, especialmente en el ramo de cristalería así como de toda clase de artículos de plástico. Producir o comprar y vender toda clase de productos en cuya elaboración puedan utilizarse todas o algunas de las materias primas que normalmente se utilicen para la producción de artículos de vidrio o de plástico, o las materias sobrantes.

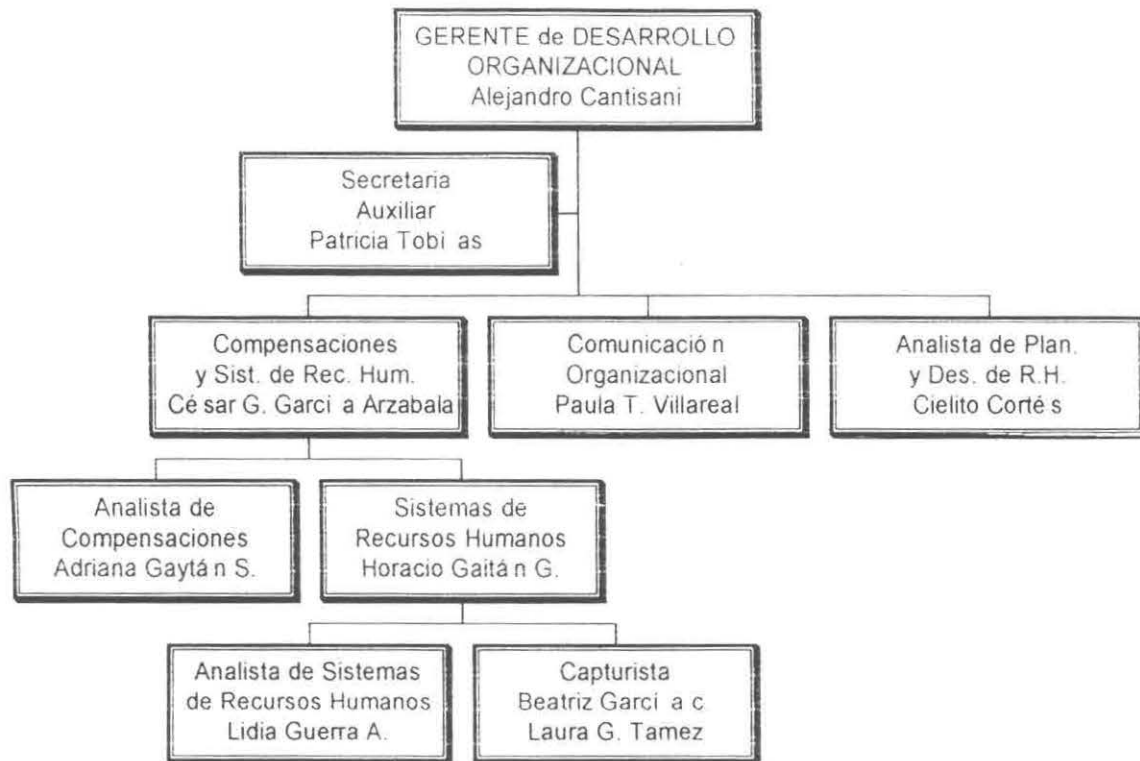
Actualmente VitroCrisa Cristalería cuenta con un total de 1,461 empleados, los cuales están integrados por obreros, oficinistas y ejecutivos.

En el primer trimestre del 94 VitroCrisa superó sus planes de venta, redujo sus costos y gastos y se registró un incremento en sus utilidades de operación (antes de gastos financieros); sin embargo, una devaluación inesperada del peso frente al dólar absorbió dichos resultados positivos.

VitroCrisa obtuvo ventas por 174 millones de nuevos pesos, un 3 por ciento más a los que se tenía planeado y sus costos y gastos de operación fueron menores en un 27 por ciento (en relación al primer trimestre de 1993). No obstante, la inesperada devaluación arrojó una pérdida neta de 22.8 millones de nuevos pesos.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.





3.2.A. MISION DE RECURSOS HUMANOS.

Lograr niveles internacionales de productividad y competitividad en el personal de la División a través del eficiente diseño e implementación de los procesos de Recursos Humanos.

3.2.B. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.

- Buscando el involucramiento y compromiso de la organización con las expectativas y metas de negocio, diseñar e implementar un sistema de comunicación que informe y sensibilice a todos los recursos humanos sobre resultados, objetivos, proyectos, cambios, mejoras y éxitos.
- Asegurar una sana administración de sueldos, adecuando nuestro sistema de compensaciones para mantener congruencia de los niveles de responsabilidad internamente con Vitro y de los resultados de negocio vs los resultados de actuación individual.
- Lograr la competitividad de los Recursos Humanos a través de la orientación, desarrollo e implementación de planes y programas que aseguren que el personal de la división cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para el mejor desempeño funcional.
- Planear e implementar el desarrollo de las necesidades de crecimiento futuras. (Cartas de Reemplazo)

3.2.C. RESPONSABILIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

- Comunicación organizacional.
- Editar la revista Gente Transparente.
- Diseño y lanzamiento de Crisa Comunica.
- Preparación de la comunicación anual a todo el personal (Resultados, Objetivos).
- Diseño e implementación del programa de inducción y reinducción a todo el personal (División y Planta).
- Políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Manual de organización.
- Coordinación de la participación VitroCrisa en la cadena del éxito.
- Coordinación y canalización de ideas sugeridas por el personal VitroCrisa en línea directa y Gente Transparente.

Otras responsabilidades que se analizarán si permanecen en el área de Recursos Humanos o se transferirán a otras unidades organizacionales, podrían ser:

- Coordinación de exámenes médicos a ejecutivos.
- Altas, bajas o cambios en seguros de vida y gastos médicos mayores a ejecutivos.
- Trámite de reembolso por seguro de gastos médicos a ejecutivos.
- Reclutamiento y selección de personal empleado interno y externo.
- Coordinación de las adquisiciones de automóvil por arrendadora (Ejecutivos).
- Coordinación de la información y cálculo para el trámite de pago de incentivo a vendedores.

3.2.D. REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Algunos de los procesos requieren de presupuesto en su desarrollo e implementación.

- Programa de comunicación:
 - Gente Transparente de 6 a 12 páginas.
 - Programa de inducción VitroCrisa y plantas, videos, folletos y manuales.
 - Comunicación del manual de organización con misión (VitroCrisa y Direcciones) y responsabilidades mínimo hasta gerentes funcionales.
- Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos;
 - Plan de desarrollo a ejecutivos y ocupantes de puestos clave.
 - Aplicación del Assessment Center (Diagnóstico de habilidades gerenciales).

El funcionamiento efectivo de Recursos Humanos, requiere de la involucración y compromiso del nivel ejecutivo de la división.

- Procesos de comunicación
- Sistema de Compensaciones
- Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
- Calidad Integral.
Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Coordinación del proceso de Calidad Integral de la Dirección de Administración y Recursos Humanos.
- Diseñar e implementar planes de desarrollo a ejecutivos y ocupantes de puesto clave.
- Asesorar a las áreas de capacitación de la División en materia de:
 - Diagnósticos de necesidades de capacitación.
 - Elaboración de planes y programas de capacitación.

- Identificación del potencial de ejecutivos y ocupantes de puestos clave a través de:
 - Resultados años anteriores (PADI).
 - Human Side.
 - Assessment Center (Habilidades).
 - Experiencias, conocimientos, idiomas, etc.
- Utilización del PADI como herramienta de detección de necesidades de desarrollo.
- Aplicación del Human Side como herramienta para:
 - Detectar necesidades de desarrollo.
 - Asegurar congruencia puesto-persona.
 - Asesorar a usuarios para cubrir puestos vacantes.
- Coordinar el proceso de cartas de remplazo.
- Coordinación de la beca Roberto G. Sada.
- Actualización y mantenimiento del inventario de Recursos Humanos.

Coordinación y promoción de la participación VitroCrisa en el reconocimiento al desarrollo tecnológico.

Elaboración de políticas y procedimientos de promociones, transferencias internas y Vitro y su administración.

3.3. ANTECEDENTES DEL SISTEMA FLEXIBLE DE COMPENSACIONES

VITROCRISA

En los últimos años los aumentos de sueldo de personal empleado VitroCrisa se venía dando casi en forma general, de tal manera que no causaba impacto motivacional de acuerdo a resultados de actuación individual.

Una de las causas principales de este efecto es la falta de dedicación oportuna en el planteamiento de objetivos negociados jefe/subordinado, así como su revisión de avance periódica, a nivel empleado no se había implantado el sistema de evaluación del desempeño individual lo que generaba aumentos promedio y a nivel ejecutivo existe mucha inconsistencia en la aplicación y evaluación del PADI, lo cual provoca un sentimiento de que el sistema de compensaciones no sirve.

Es importante mencionar que no sólo basta plantear y negociar objetivos de un período determinado, también hay que asegurar que dichos objetivos sean congruentes funcionalmente hablando y que estos estén dirigidos a las metas negocio.

También hay que asegurar la obtención de una curva normal al sumarizar los resultados de actuación individual a fin de que el sistema de compensaciones tenga una aplicación exitosa. (Motive más al que genera mejores resultados, manteniendo un aumento promedio a la nómina).

3.3.A. EVALUACION DE DESEMPEÑO (PADI)

La evaluación de desempeño individual (PADI) es un sistema que evalúa el desempeño del individuo con base en la administración por:

- 1) Finalidades y/o Actividades.
- 2) Factores de conocimiento y habilidades profesionales.
- 3) Potencial y desarrollo requeridos por el puesto.

|

3.3.B. OBJETIVO GENERAL DEL PADI

Apoyar la Administración de los recursos humanos y fortalecer la motivación del individuo hacia la productividad y su propio desarrollo profesional-humano.

3.3.C. PROPOSITO DEL PADI

- Planeación estratégica y administración por objetivos a nivel individual.
- Clarificación de expectativas y comunicación entre superior inmediato y ocupante.
- Propiciar la mejora continua del individuo.
- Fortalecer el desarrollo personal.
- Asegurar soporte administrativo, eficiente y confiable de R.H.
- Apoyar a la toma de decisiones de compensaciones, sucesión administrativa y al plan de desarrollo, buscando la motivación hacia la productividad, calidad y la excelencia.

3.3.D. BENEFICIOS DEL PADI

- Mejora el desempeño, tanto individual, como de grupo.
 - Crea una cultura administrativa común.
 - Administra por resultados.
 - Mejora la comunicación entre jefe y subordinado.
 - Contribuye a coordinar las labores administrativas.
- * Para conocer detalladamente el formato de la evaluación de desempeño ver anexo I

CAPITULO IV

METODOLOGIA.

Este capítulo trata acerca de el proceso metodológico llevado a cabo durante la investigación, así como mencionar las herramientas utilizadas y demás instrumentos aplicados en este trabajo.

4.1. ELABORACION DE LA INVESTIGACION

La forma en que se llevó a cabo la investigación fue la siguiente:

- A) Determinación de la investigación.
- B) Determinación del universo de estudio.
- C) Determinación de la muestra de estudio.
- D) Elección y elaboración de la herramienta utilizada para obtención de información.
- E) Aplicación de las encuestas, (herramienta de trabajo) a la muestra de estudio.
- F) Tabulación y clasificación de los resultados obtenidos.
- G) Estudio y análisis de los resultados.
- H) Conclusiones y recomendaciones.

4.1.A. DETERMINACION DE LA INVESTIGACION.

La investigación realizada se determinó, ya que se desea conocer la opinión y el grado de conocimiento de los empleados de VitroCrisa acerca de la evaluación de desempeño (PADI), que se les aplica.

Por medio de la información obtenida, se logra alcanzar una visión acerca de como perciben los empleados el PADI y si se lleva acabo conforme a los diseñado por la organización.

4.1.B. DETERMINACION DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.

Para poder considerar el universo de estudio se tomó en cuenta el total de personas que laboran en VitroCrisa que son 1461 personas. De este total 155 personas son tanto gerentes funcionales como jefes de departamento (éstos tienen a su cargo a las 1306 personas restantes). De las 155 personas mencionadas se consideraron únicamente a los jefes de departamento como el universo a ser analizado, el total de jefes de departamento es de 78 personas.

4.1.C. DETERMINACION DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.

Tomando en cuenta al total de la población se seleccionó a las personas que ocupan puestos dentro de la organización a nivel jefatura, como se acaba de mencionar. Esto con el fin de analizar a las personas que evalúan y que son evaluados.

De esta forma se logra obtener una información un poco más completa, ya que estas personas conocen el PADI desde ambas perspectivas , es decir, juegan dos papeles, tanto evaluadores como evaluados.

Para sacar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{\left(z \frac{\alpha}{2} \right)^2 \left(p(1-p) \right)} + 1$$

En donde n= representa la muestra.

N= Representa el total de los empleados que ocupan puestos a nivel jefatura.

$z \frac{\alpha}{2}$ = El porcentaje de nivel de confiabilidad que para este caso se utilizó un 95% de confiabilidad el cual es representado por 1.96.

P= Porcentaje asignado al desconocer las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, este porcentaje se fija en 0.5

E= Representa el margen de error, éste es fijado en 0.5.

Al sustituir los valores la fórmula queda:

$$n = \frac{78}{\left(\frac{0.05}{1.96} \right)^2 \left(\frac{78-1}{0.25} \right)} + 1$$

Dándonos como resultado final una muestra igual a n= 65.

* Este número es el total de las personas a las cuales se les aplicó encuesta.

4.1.D. ELECCION Y ELABORACION DE LA HERRAMIENTA UTILIZADA PARA OBTENCION DE INFORMACION.

La herramienta para obtener la información requerida fue la encuesta dirigida a las personas seleccionadas por la muestra. Se seleccionó ya que es un instrumento que permite la obtención de información que se persigue y se tomaron en cuenta otros factores como la naturaleza de la información que se desea obtener, que fuera un instrumento accesible y que fuera rápido y fácil de contestarse.

La encuesta está diseñada en cuatro partes:

La primera parte está enfocada a conocer la ayuda que proporciona el PADI (Proceso de Análisis del Desempeño Individual), a la definición y revisión de objetivos de un puesto a un año, a la visualización entre los aumentos de sueldo y su relación con el desempeño individual, el diseño de capacitación de los empleados conforme a los resultados obtenidos, la comunicación entre empleado y jefe inmediato y la visualización de la potencialidad de la gente.

La segunda parte incluye los factores que se toman en cuenta para la inducción del personal de nuevo ingreso. Tales como fijación de objetivos de trabajo, información detallada de las actividades y finalidades del puesto y el establecimiento de los conocimientos previos de los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar el puesto.

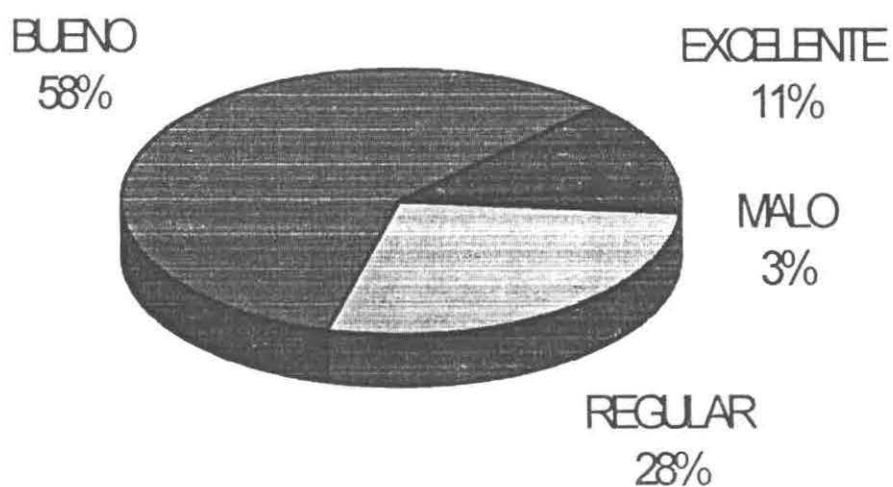
La tercera hace énfasis en el cómo convendría más llevar a cabo la evaluación de desempeño.

La cuarta y última parte se enfoca hacia el diseño del formato y la claridad del mismo.

* En el anexo VI se encuentra la encuesta aplicada a los empleados.

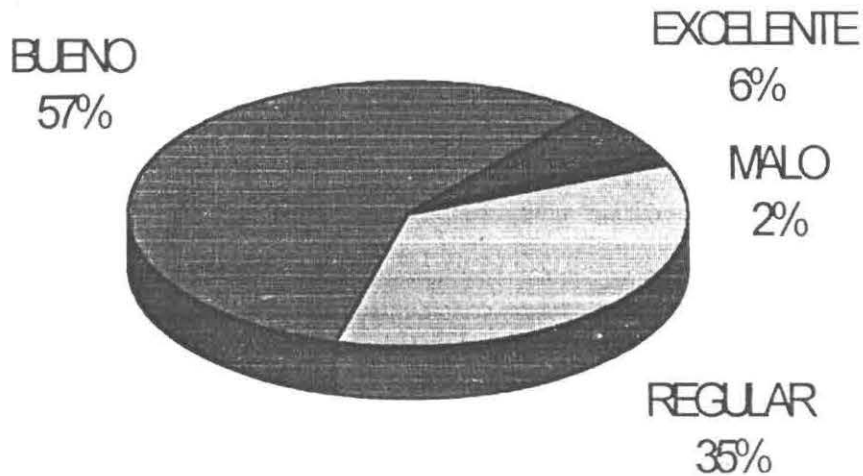
4.1 E . RESULTADOS DE LA INFORMACION OBTENIDA POR MEDIO DE LA ENCUESTA

1.- EL PADI AYUDA EN LA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO A UN AÑO



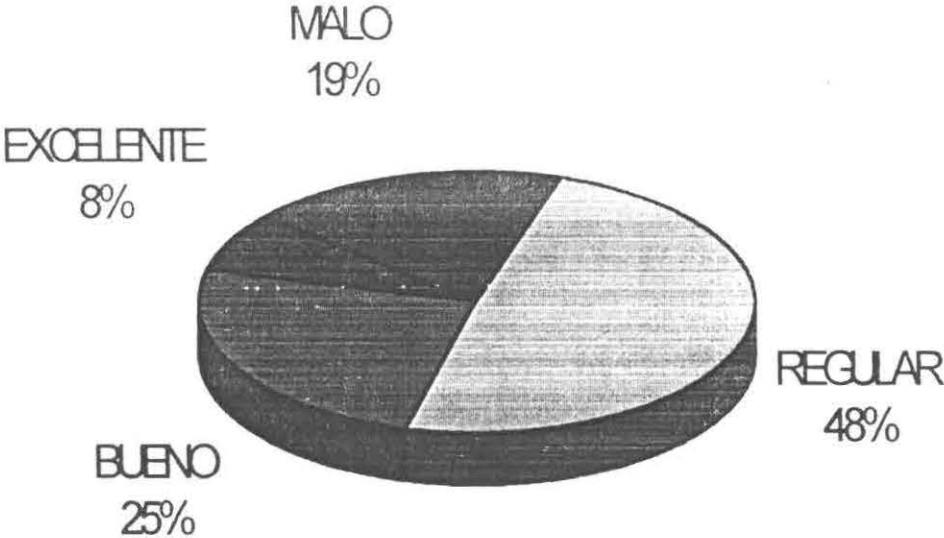
45 personas (69%) consideran que la evaluación de desempeño ayuda a definir los objetivos del puesto a un año.

2.- EL PADI AYUDA EN LA REVISION DE LA CONSECUCION DE OBJETIVOS



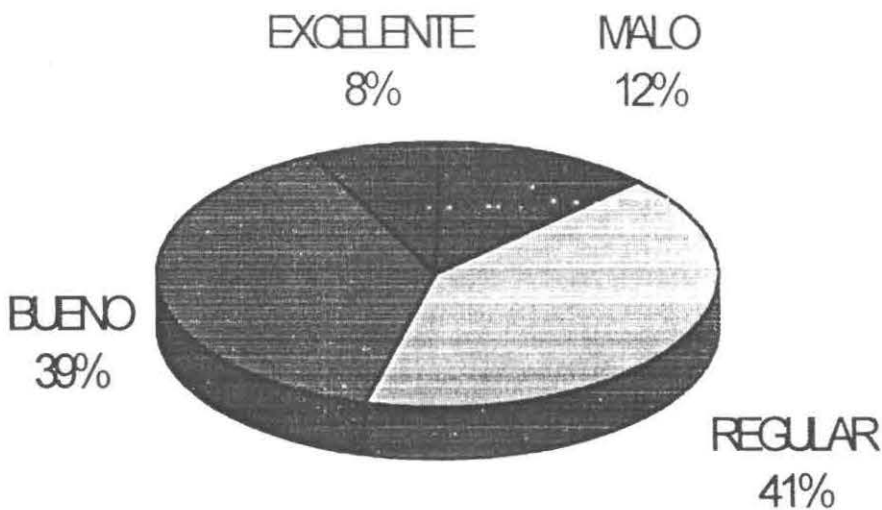
41 personas (63%) piensan que la revisión de la consecución de los objetivos se cumple.

3.- EL PADI AYUDA EN LA REVISION DE LA VISUALIZACION ENTRE LOS AUMENTOS DE SUELDO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL



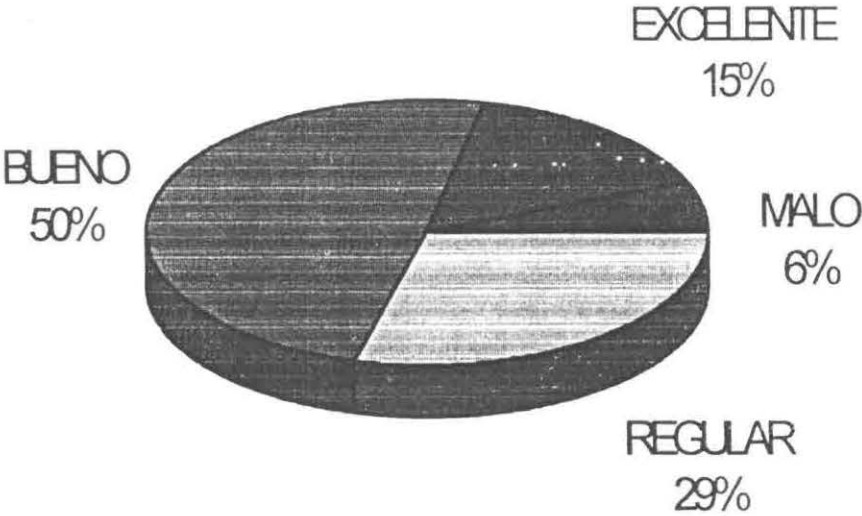
44 personas (67%) consideran que el PADI no está reflejando la posibilidad de un aumento de sueldo por el desempeño realizado.

4.- EL PADI EN EL DISEÑO DE CAPACITACION A CADA EMPLEADO BASANDOSE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACION



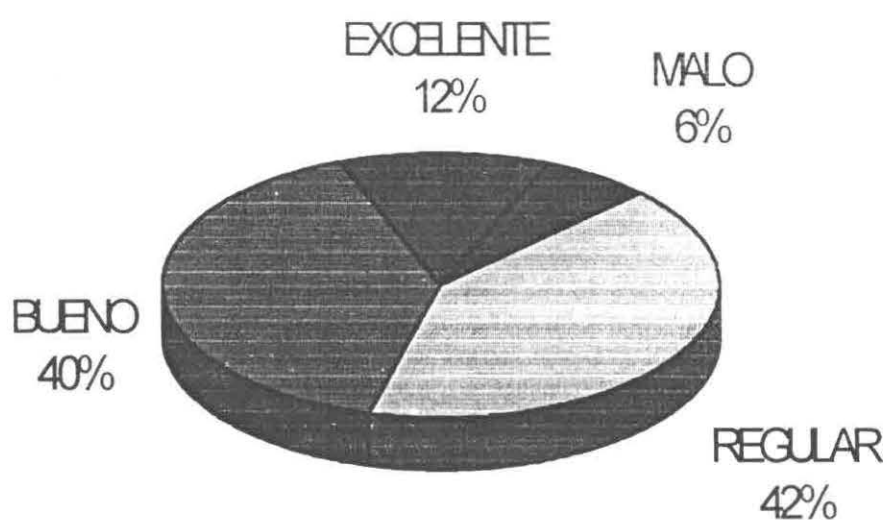
35 personas (53%) consideran que el PADI no ayuda al diseño de capacitación, según los resultados obtenidos.

5.- EL PADI AYUDA EN LA COMUNICACION ENTRE EMPLEADO Y JEFE INMEDIATO PARA FIJAR OBJETIVOS



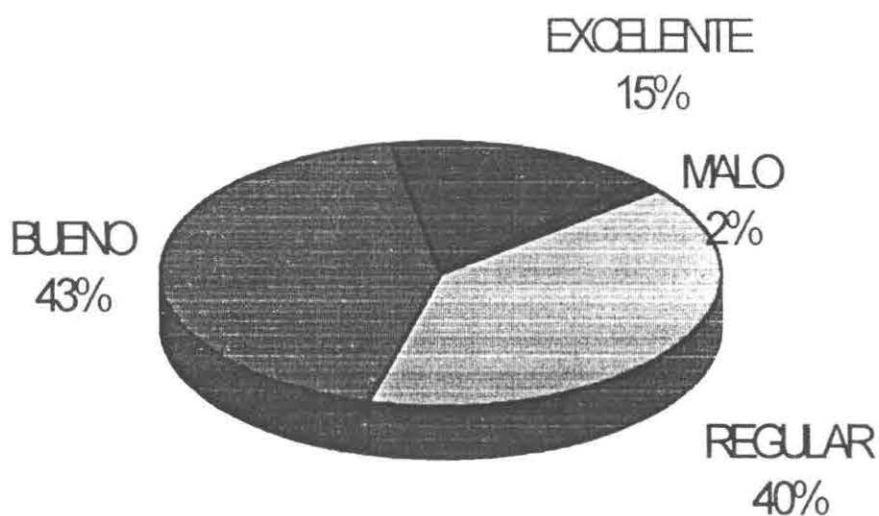
42 personas (65%) consideran al PADI como un medio de comunicación eficaz entre jefe y subordinado para la fijación de los objetivos.

6.- EL PADI AYUDA EN LA VISUALIZACION DE LA POTENCIALIDAD DE LA GENTE



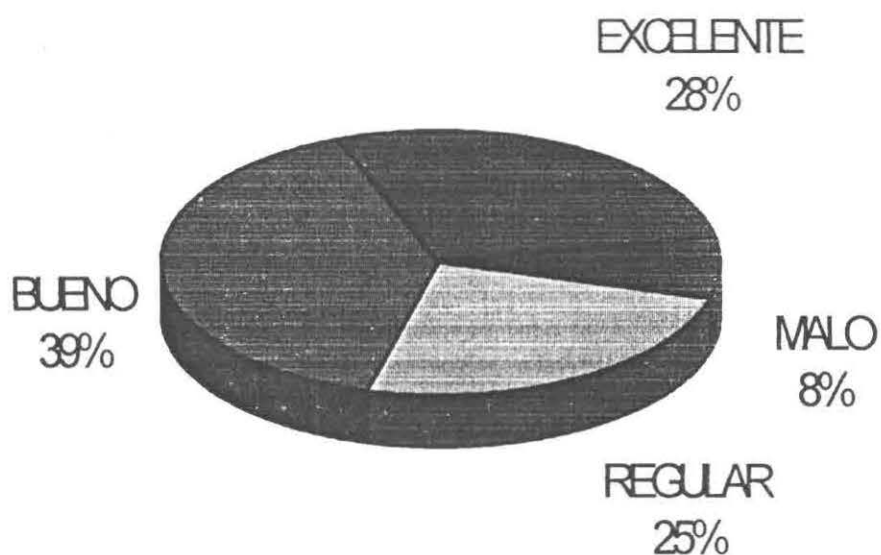
34 personas (52%) ven el PADI como una herramienta válida para ver la potencialidad de la gente.

7.- LA FIJACION DE OBJETIVOS DE TRABAJO POR ESCRITO PARA EL SIGUIENTE AÑO



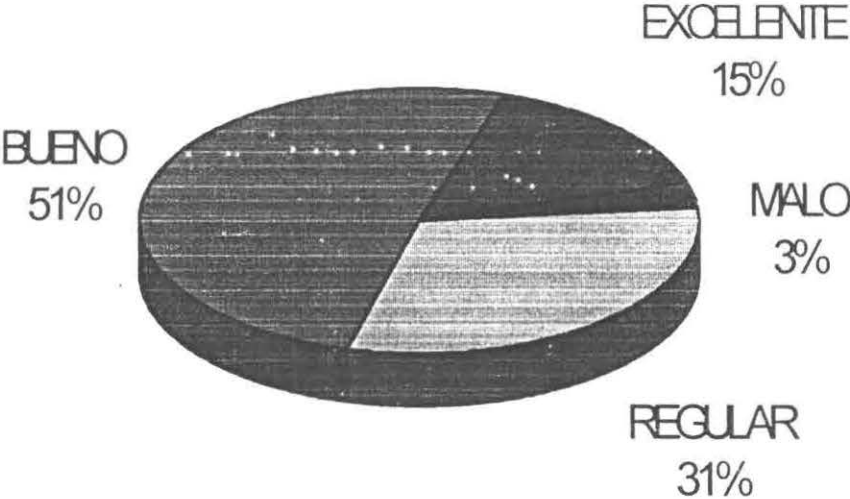
38 personas (58%) consideran que fijar los objetivos por escrito es recomendable.

8.- LA INFORMACION DETALLADA DE LAS ACITVIDADES Y FINALIDADES DEL PUESTO



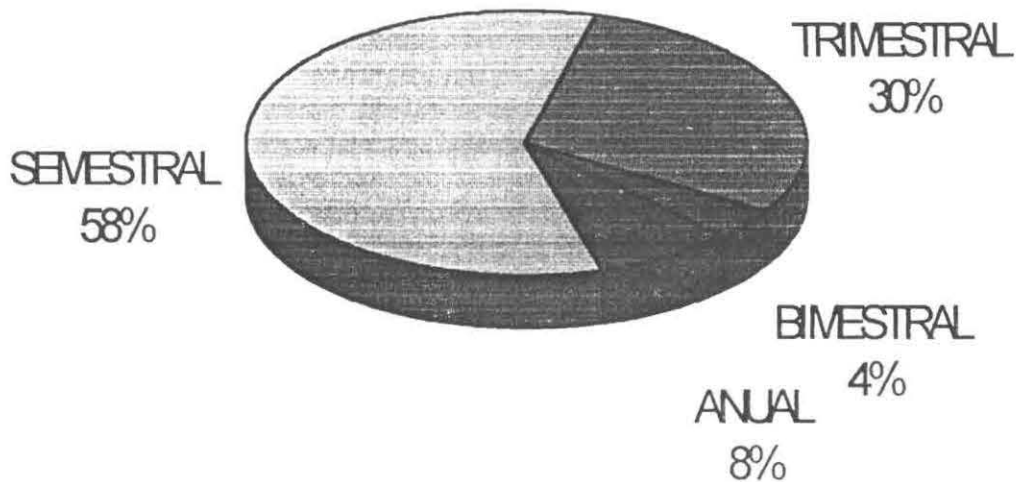
44 personas (67%) consideran que se debe tomar en cuenta la información detallada de las actividades y finalidades del puesto

9.- EL ESTABLECIMIENTO PREVIO DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO



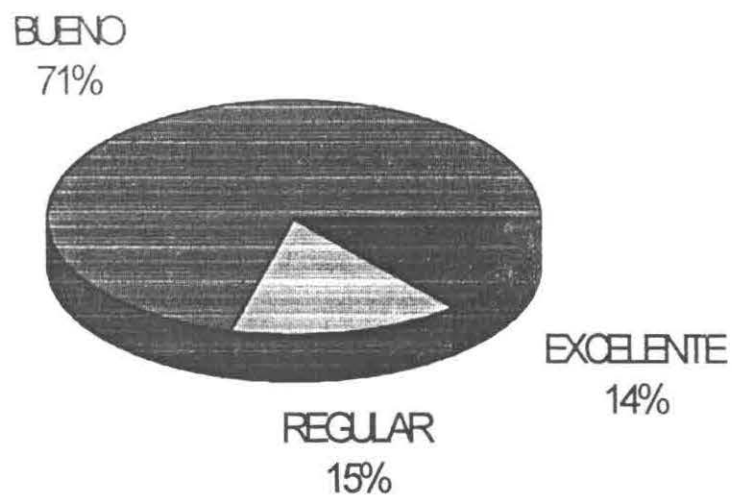
43 personas (66%) piensan que el establecimiento previo de los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar el puesto es necesario.

10.- LA EVALUACION DE DESEMPEÑO SE LLEVA A CABO DE FORMA ANUAL ¿CREE USTED QUE SEA EL TIEMPO ADECUADO O CONVENDRIA LLEVARSE A CABO DE ALGUNA OTRA MANERA?



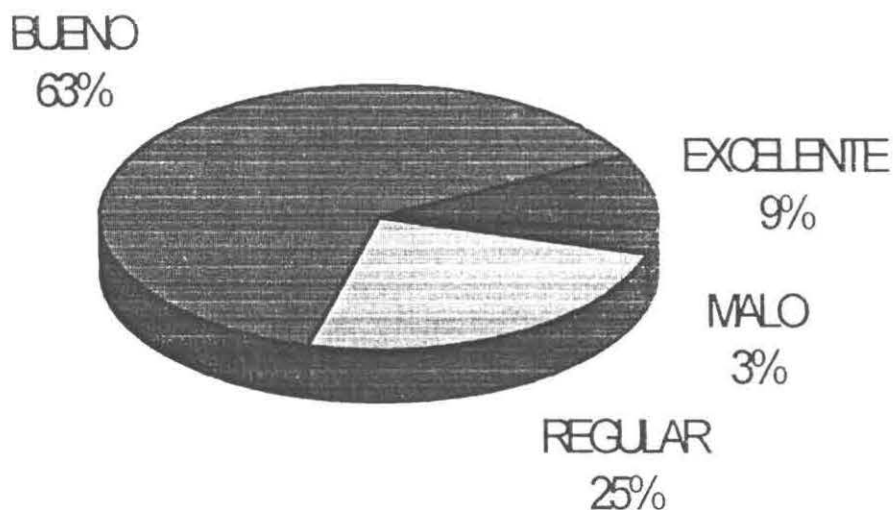
35 personas (58%) consideran que la mejor manera para evaluar el desempeño es semestralmente.

11.- EN CUANTO A LOS FACTORES DE LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES CONSIDERADOS DENTRO DEL FORMATO, EL PADI CONTIENE TODA LA INFORMACION NECESARIA



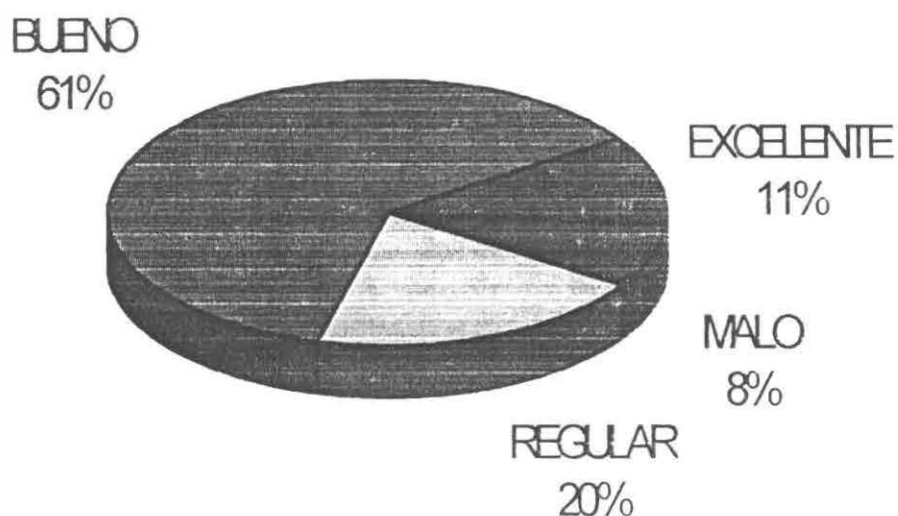
55 personas (85%) consideran que la información que contiene el PADI es la necesaria.

12.- EN CUANTO A LOS FACTORES DE LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES CONSIDERADOS DENTRO DEL FORMATO, LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO SON CLARAS



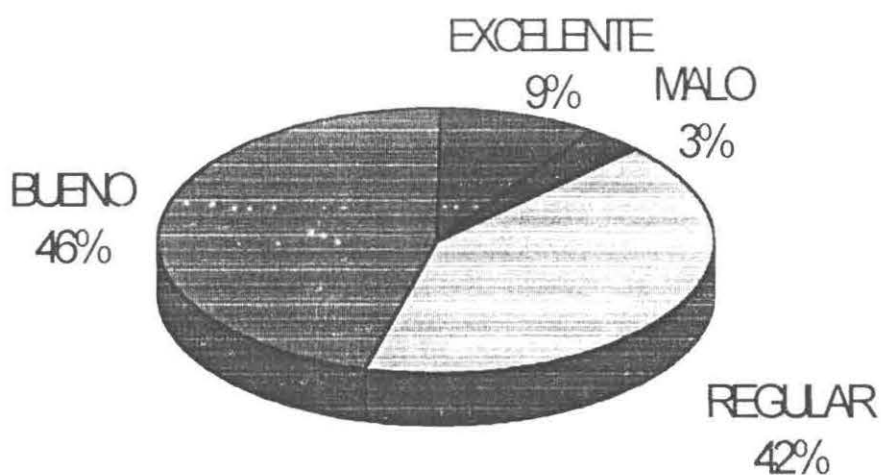
47 personas (72%) consideran que las instrucciones para llenar el PADI con claras.

13.- EN CUANTO A LOS FACOTORES DE LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES CONSIDERADOS DENTRO DEL FORMATO, EL PADI POSEE CLARIDAD AL MANEJAR LOS CONCEPTOS



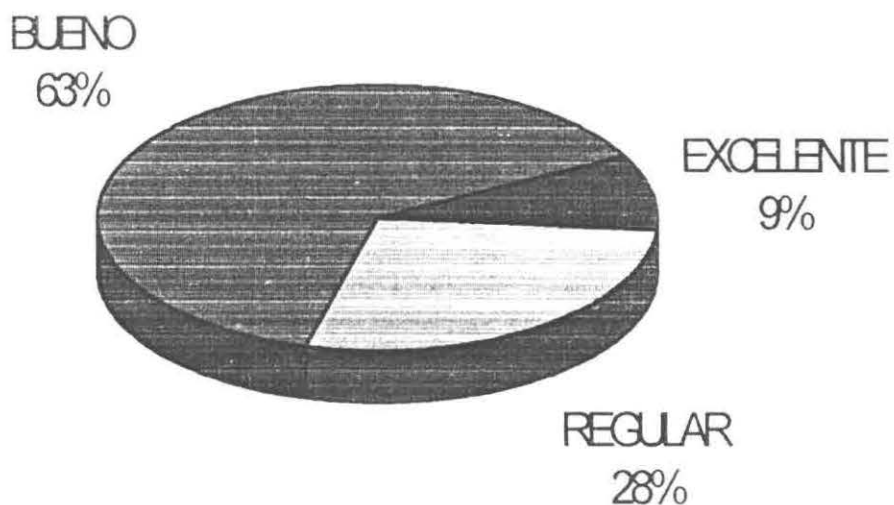
47 personas (72%) consideran que el PADI posee la claridad suficiente al manejar los conceptos.

14.- EN CUANTO A LOS FACTORES QUE MANEJAN DE LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES CONSIDERADOS DENTRO DEL FORMATO, SON SUFICIENTES



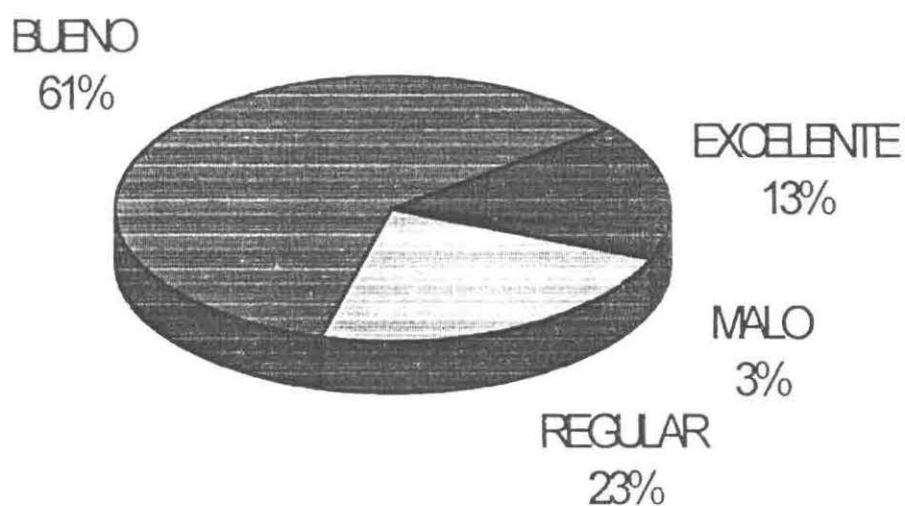
36 personas (55%) consideran que los factores que maneja el PADI son suficientes.

15.- CONOCIMIENTO Y HABILIDADES: CONTIENE TODA LA INFORMACION NECESARIA



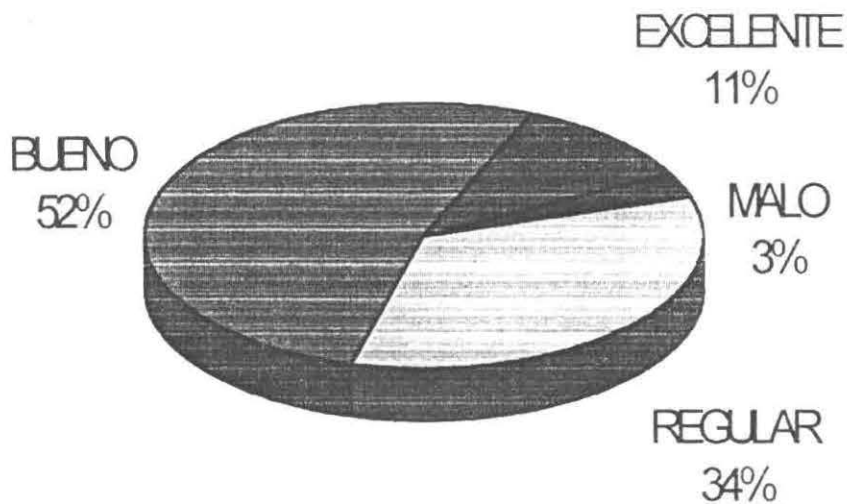
47 persona (72%) consideran que la información que contiene el PADI es la necesaria.

16.- CONOCIMIENTO Y HABILIDADES: LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO SON CLARAS



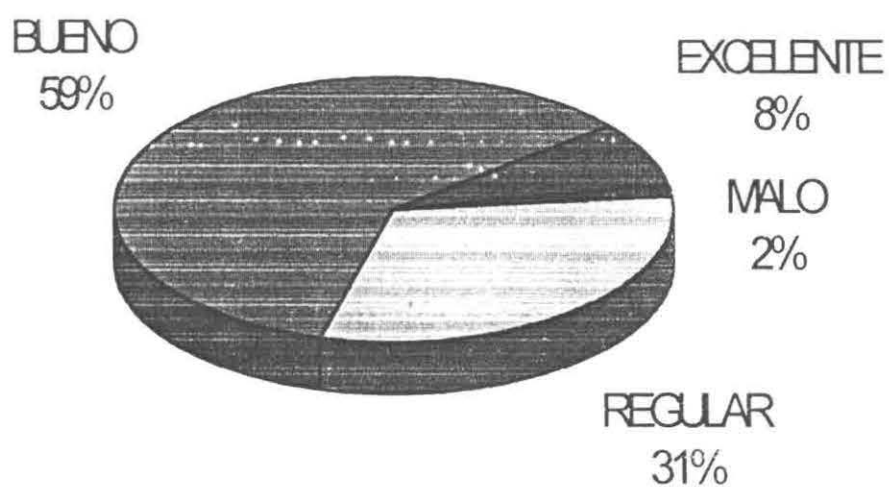
48 personas (74%) consideran las instrucciones para llenar el PADI son claras.

17.-CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: LOS CONCEPTOS MANEJADOS SON CLAROS



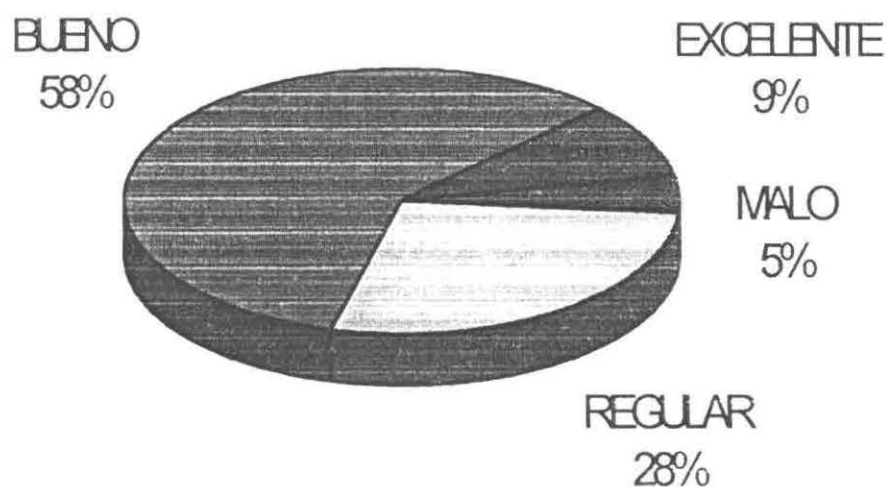
41 personas (63%) consideran que el PADI posee la claridad suficiente al manejar los conceptos.

18.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: LOS FACTORES QUE MANEJAN SON SUFICIENTES



44 personas (67%) consideran que los factores que maneja el PADI son los necesarios.

19.- POTENCIAL Y DESARROLLO: CONTIENE TODA LA INFORMACION NECESARIA



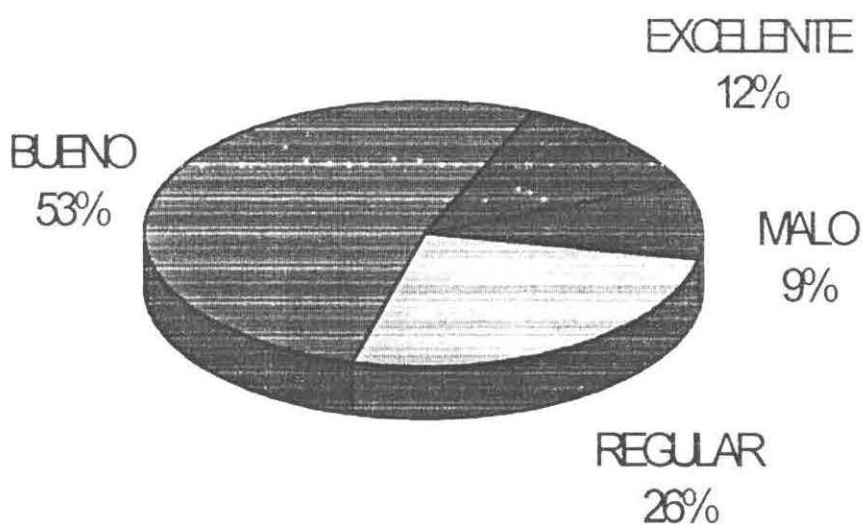
44 personas (67%) consideran que la información que contiene el PADI es la necesaria.

20.- POTENCIAL Y DESARROLLO: LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO SON CLARAS



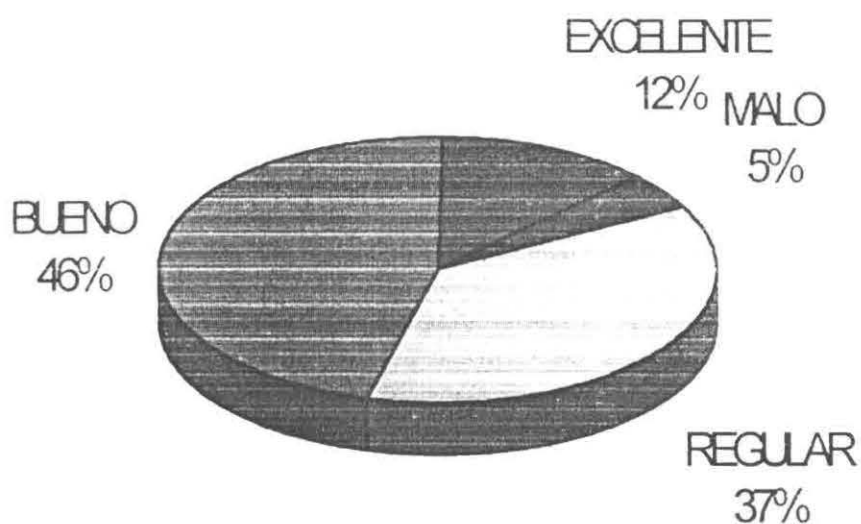
46 personas (71%) consideran que las instrucciones para llenar el PADI son claras.

21.- POTENCIAL Y DESARROLLO: LOS CONCEPTOS MANEJADOS SON CLAROS



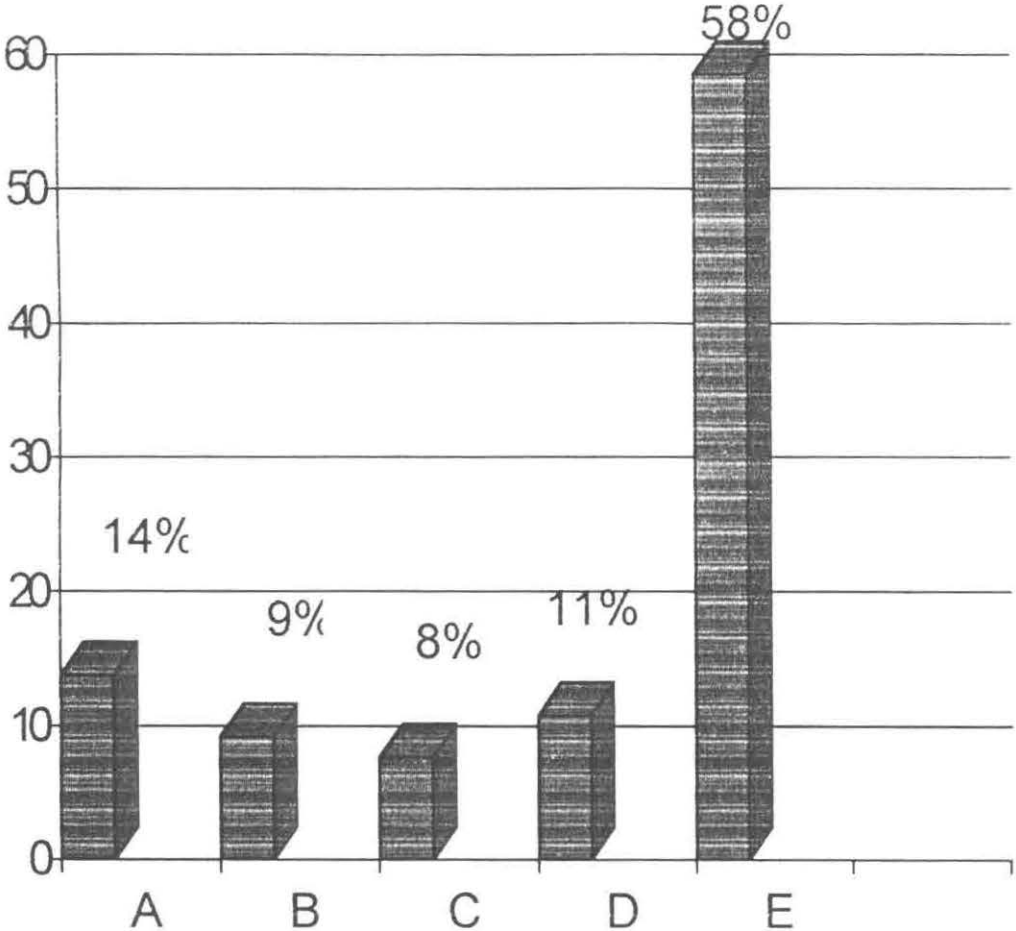
42 personas (65%) consideran que el PADI posee la claridad suficiente al manejar los conceptos.

22.- POTENCIAL Y DESARROLLO: LOS FACTORES QUE MANEJAN SON SUFICIENTES



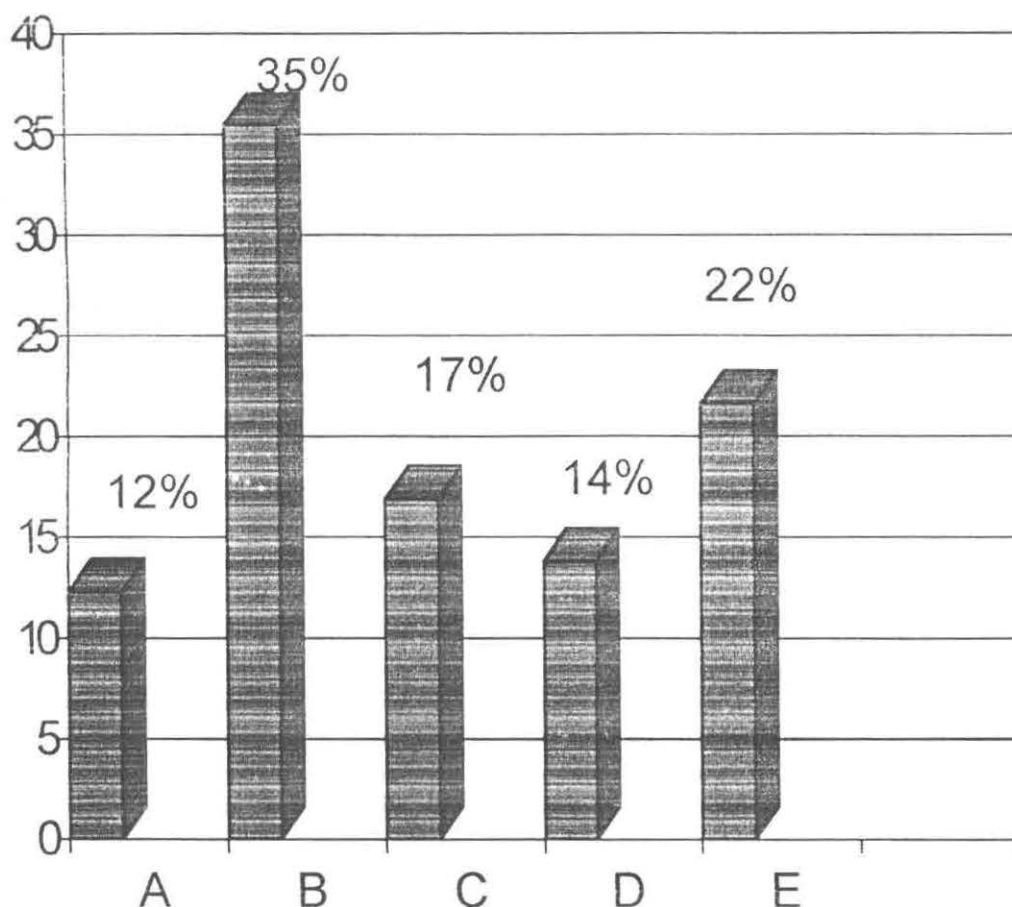
38 personas (58%) consideran que los factores que maneja el PADI son suficientes.

23.- COMENTARIOS ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DEL PADI



- A) PORCENTAJE DE INCREMENTO MUY BAJO
- B) DEMASIADO TIEMPO RECIBIR UN INCREMENTO
- C) EL PADI CALIFICA DE MANERA SUBJETIVA
- D) MAYOR INTEGRACION DEL JEFE Y SUBORDINADO
- E) NO SE OPINO NADA AL RESPECTO

24.- JUSTIFICACION PARA LLEVAR A CABO EL PADI SEMESTRALMENTE



A) CAMBIOS FRECUENTES EN LA ORGANIZACION

B) INCREMENTOS PERIODICOS

C) REVISION CONTINUA DE OBJETIVOS

D) MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

E) NO SE OPINO AL RESPECTO

CAPITULO V

ESTUDIO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se procederá a llevar a cabo la comprobación y el cumplimiento de los objetivos específicos tomando en cuenta la información final obtenida.

5.1. LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El uso del sistema de evaluación de desempeño dentro de VitroCrisa se enfoca a los incrementos de sueldo, la detección de necesidades de capacitación, incrementar el potencial y desarrollo de los empleados, establecer una comunicación clara entre jefe y subordinado. Los resultados del sistema de evaluación dentro de la empresa señalada determinan que el PADI es una herramienta que permite conocer las necesidades de los empleados, y que por medio de ella se pueden tomar las medidas necesarias para buscar satisfacer estas necesidades, sin embargo los resultados obtenidos determinan que el PADI posee áreas de oportunidad en donde mejorar. Una de estas áreas de oportunidad es que esta herramienta no es considerada por parte de los empleados como un medio eficaz que sirva de apoyo en la toma de decisiones para aumentar el sueldo según el desempeño realizado. Otra área de oportunidad es referente a los diseños de capacitación para sus empleados basándose en los resultados obtenidos en la evaluación. Con esto nos damos una idea de que el sistema de evaluación de desempeño utilizado por VitroCrisa no es congruente con lo diseñado previamente debido a las áreas de oportunidad detectadas en el transcurso de esta investigación.

Al obtener la información bibliográfica se consideró que fuera lo más actualizado posible, se realizó una visita al SECOBI (Servicios de Consulta a Bancos de Información) y se utilizó material bibliográfico de ediciones recientes. Se obtuvo la información acerca de los sistemas de evaluación de desempeño existentes y una visión global del funcionamiento de cada uno de ellos.

Se logró obtener la información pertinente acerca del sistema actual de evaluación de desempeño dentro de VitroCrisa (PADI). La información proporcionada por parte de la empresa se considera muy completa ya que se cuenta con el funcionamiento, objetivos y misión que persigue el PADI.

La investigación y el análisis del PADI es satisfactoria, debido a que se logró conocer por medio de la herramienta de estudio utilizada la opinión y el grado o nivel de conocimiento del sistema, así como también la idea que tienen los empleados acerca del mismo.

5.2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR MEDIO DE LA ENCUESTA.

La mayoría de las respuestas a las preguntas son buenas, esto es que se tiene una idea acertada a lo que es el formato del PADI y al funcionamiento de éste. Sin embargo cabe mencionar que existen unos puntos a favor. La mayoría de los empleados relacionan el PADI únicamente con los incrementos de sueldo. La encuesta permitió conocer algunos comentarios negativos acerca del PADI. Esto es que no están de acuerdo con la forma en que es llevada a cabo, tanto en que es anual como el incremento otorgado.

También se mencionó que el PADI en algunos casos no se lleva a cabo de manera conjunta entre el jefe inmediato y el subordinado.

Este punto no permite la participación del empleado quien viene a ser el evaluado, por resultado se obtendrá una evaluación impuesta y considerada únicamente a juicio del jefe inmediato.

Otro punto importante que debe ser considerado es que la mayoría de los encuestados sugirieron que el PADI sea llevado a cabo de forma semestral. De esta forma se lograría una mayor integración entre jefe inmediato y subordinado. Así como también existen muchos cambios muy frecuentes dentro de la organización y de esta forma se podrían revisar o redefinir los objetivos de manera más periódica.

Un resultado global de la información obtenida por medio de la encuesta es que del total de personas que respondieron a las mismas, un 52.09% contestó que es bueno y un 11.86% contestó que es excelente dando un total de 63.95% de respuestas positivas, por otro lado un 31.14% contestó que está regular y un 4.91% dijeron que está malo, dando un total de 36.05% de respuestas negativas.

Por medio de estos porcentajes podemos establecer que el PADI es una herramienta que es llevada a cabo de manera satisfactoria. Podemos apreciar que sólo una mínima parte opinó que la evaluación de desempeño está mal, y la mayoría que está bien o excelente. Aún así también es un número considerable el que representa las opiniones de regular, esto quiere decir que en algunos aspectos está fallando el PADI.

Sin embargo existen dentro de la evaluación de desempeño muchas áreas de oportunidad que mejorar. De esta forma se puede llegar a obtener una herramienta más válida y más subjetiva, que es la más recomendable para toda organización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El sistema de evaluación de desempeño dentro de una empresa es un factor determinante para incrementar la motivación y el desempeño individual de los integrantes. La evaluación de desempeño permite conocer puntos importantes que no se deben descuidar en toda organización, tales como detección de necesidades de capacitación, mejorar y promover la comunicación entre jefe y subordinado y asignar incrementos de sueldos, dependiendo del desempeño realizado por alguna persona.

Esto permite una remuneración más justa y por lo mismo motiva al empleado a desarrollarse y ser más productivo. Otro punto importante de la evaluación de desempeño es que debe hacerse de la manera más objetivamente posible. De esta manera se reduce la posibilidad de que se desvíe el propósito de la evaluación y la información obtenida permite una evaluación más real y más justa.

Actualmente dentro de las organizaciones las remuneraciones tienden a ser más personalizadas, se enfocan y hacen énfasis en el desempeño individual de los empleados y promueven cada vez más su desarrollo y crecimiento.

Los empleados de la empresa desconocen el objetivo, propósito y la razón de ser de la evaluación del desempeño (PADI). Los resultados de la herramienta de investigación aplicada en esta investigación (encuesta), nos revelan que un gran porcentaje de los empleados relacionan la evaluación del desempeño únicamente con los sueldos. Siendo que la evaluación de desempeño dentro de VitroCrisa Cristalería, ha sido diseñada como se ha mencionado anteriormente, no solo para incrementos en el sueldo.

Sino también para brindar apoyo y un método eficaz para realizar una distribución cada vez más justa en cuanto a sueldos y salarios, para detectar necesidades de capacitación y desarrollo, verificar el logro de los objetivos trazados en determinado puesto así como también contar con la información pertinente para promociones de puesto. También ha sido diseñada para mejorar y promover la comunicación entre jefe y subordinado.

A lo largo de la investigación y por medio de los resultados obtenidos, podemos concluir que el sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa VitroCrisa Cristalería no se está cumpliendo de manera satisfactoria conforme a lo diseñado. Existen muchas áreas de oportunidad en el PADI, tomando en cuenta que los evaluadores carecen de un método de capacitación previo antes de llevar a cabo la evaluación.

Es importante también la falta de comunicación dentro de los responsables del manejo del sistema de evaluación de desempeño en cuanto a lo consistente del PADI, el para qué fue diseñado y que es lo que se pretende alcanzar o lograr con esta herramienta. Tanto los evaluadores como los evaluados se enfocan solamente a otorgar incrementos. El PADI es un sistema completo cuya finalidad abarca aspectos que pueden mejorar el desempeño individual, clarificar expectativas y comunicación en la relación jefe-subordinado y apoyar a la toma de decisiones de compensaciones, sucesión administrativa y al plan de desarrollo, buscando la motivación hacia la productividad, la calidad y la excelencia.

6.2. RECOMENDACIONES.

Al no contar con una capacitación previa por parte de los evaluadores para impartir el PADI, estos lo llevan a cabo con una idea vaga y confusa acerca de lo que es el sistema de evaluación de desempeño. A los jefes de cada área sólo se les manda un memorándum para recordarles de las personas a su cargo que deben evaluar cada vez que cumplan con su aniversario de ingreso a la planta.

Dentro de este memorándum se incluye un formato de evaluación de desempeño donde vienen escritas las instrucciones de llenado.

Esto no es suficiente, ya que el evaluador debe estar más capacitado y conocer un poco más acerca del PADI. Debe conocer para qué sirve la información obtenida y en qué contribuye para la organización. Esto podría ser mediante charlas individuales, clínicas de evaluación así como circulares en donde se presenten los objetivos y propósitos del PADI.

Actualmente en la empresa de VitroCrisa Cristalería se están presentando mucho cambios continuamente, esto repercute en la fijación de objetivos anuales de los empleados. Debido a estos cambios tan frecuentes, sería recomendable realizar la evaluación semestralmente, ya que de esta forma los objetivos tienen la oportunidad de ser re definidos con mayor periodicidad y que a raíz de una modificación debe de haber una revisión general tanto de funciones como de objetivos y de los puestos mismos.

Se recomienda también que sea de manera semestral para que de esta forma se puedan detectar continuamente las necesidades de capacitación en las áreas débiles o áreas de oportunidad de los empleados, logrando de esta forma que los empleados se desarrollen y adquieran conocimientos y habilidades requeridas por el puesto y obtengan una mayor desarrollo y sean más productivos.

Otro de los aspectos del porqué debería de ser llevado a cabo semestralmente el PADI es porque en la actualidad, el medio ambiente que rodea a las empresas está continuamente cambiando y a veces es necesario llevar a cabo una revisión continua de los objetivos, porque en un momento dado se puede quedar fuera de mercado.

También es recomendable concientizar a todo el personal de la importancia que lleva consigo la evaluación de desempeño PADI, haciéndoles ver que por medio de los resultados obtenidos se toman decisiones dentro de las cuales se persigue la filosofía de ganar-ganar. Esto es que la empresa cuenta con personal motivado, de alto desempeño y por consiguiente más productivo y el personal recibe una remuneración más justa, una oportunidad de crecer dentro de la organización, aspirar a ocupar puestos de mayor jerarquía y que sus expectativas personales sean congruentes con las que tiene de la organización.

En general, si no se le da la importancia debida a la evaluación de desempeño, y si no se da a conocer de forma detallada y se concientiza al personal de la suma importancia que ésta tiene tanto para su persona como para la organización, cualquier sistema de evaluación de desempeño por más completo que exista, no va a rendir el resultado para el cual fue diseñado como realmente debería.

BIBLIOGRAFIA

- ♦ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México 1991.
- ♦ Baird, Lloyd S. "Managing Human Resources Integrating People and Business Strategy". Ed. Business One Irwin, E.U.A. 1992.
- ♦ Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. "Personnel Management: Concepts and Applications". Ed. W.B. Saunders Company, E.U.A. 1979.
- ♦ Chruden J., Herbert y Sherman, JR. Arthur. "Administración de Personal". Ed. Continental, México 1988.
- ♦ Cummings, Larry L. "Recursos Humanos: Desempeño y Valoración". Ed. Trillas, México 1995.
- ♦ Daves, Keith y Newstrom, W. John. "El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". Ed. Mc. Graw Hill, México 1990.
- ♦ De Greene, B. Kenyon. "La Organización Adaptable". Ed. Trillas, 1989.
- ♦ Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Ed. Sopena, México, 1983, 1985.
- ♦ Dunnette, Marvin D. "Selección y Administración de Personal". Ed. Continental, México 1976.
- ♦ Fertonani, Mario y Grosso, Carlos A. "Personal: Análisis y Valoración de Tareas". Ed. Deusto, Barraincúa, España 1981.
- ♦ Finch, James A. y Wannkel Charles. "Administración". Ed. Prentice Hall, México 1989.
- ♦ Glos, Raymond, Steade Richard D. y Lowry, James R. "La Empresa y su Medio". Ed. Iberoamérica, México 1987.
- ♦ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración". Ed. Mc Graw Hill, México 1990.
- ♦ Larousse Español Inglés. Ed. Larousse, México, 1987, 616pp.

- ♦ Maristany, Jaime. "Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones". Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina 1982.
- ♦ Matthies, H. Leslie. "Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos". Ed. Limusa, México 1978.
- ♦ Mc. Beath, Gordon. "Organización y Planeación de Recursos Humanos". Ed. Lagos Consorcio, México 1981.
- ♦ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Ed. Limusa, México 1985.
- ♦ Robbins, P. Stephen. "Administración: Teoría y Práctica". Ed. Prentice-Hall, México 1989.
- ♦ Werther B., William y Davis, Keith Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw Hill, México 1988.

ANEXOS

ANEXO I



VITROCRISA

DIRECCION DE PLANEACION Y RELACIONES HUMANAS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

NIVEL EMPLEADO

NOMBRE		COMPañIA	Nº DE NOMINA
PUESTO			
REPORTA A NOMBRE: PUESTO:			
DIRECCION		UNIDAD ORGANIZACIONAL	
CALIF. PENULTIMA EVALUACION	CALIF. ULTIMA EVALUACION	PERIODO DE EVALUACION ACTUAL CALIFICACION DIA MES AÑO / /	

GENERALIDADES

- ESTE PROCESO TIENE COMO PROPOSITO EL ESTABLECER UNA COMUNICACION CLARA ENTRE JEFE Y SUBORDINADO RESPECTO AL CONTENIDO DEL PUESTO Y LO QUE SE ESPERA SE LOGRE DEL DESEMPEÑO DEL MISMO, ASI COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DEL EVALUADO.
- LAS FIRMAS TANTO DEL EVALUADOR COMO DEL EVALUADO SON NECESARIAS PARA CERTIFICAR SU CONFORMIDAD EN CUANTO A LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES ASI COMO LOS NIVELES DE LOGRO Y CALIFICACIONES OBTENIDAS.
- PARA CUALQUIER ACLARACION O DUDA, FAVOR DE COMUNICARSE A COMPENSACIONES VITROCRISA.

II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

1. EVALUE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS, QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA EL DESEMPEÑO, DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO DEL EVALUADO.

CONSIDERE LOS SIETE PRIMEROS FACTORES, EL OCHO Y NUEVE SI TIENE INJERENCIA EN ALGUNO DE ELLOS.

FACTORES	CALIFICACION					
1.-CONOCIMIENTOS GRADO EN EL CUAL EL EVALUADO REUNE LOS REQUISITOS DE PREPARACION, EXPERIENCIA, ADMINISTRATIVOS Y TECNICOS, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL PUESTO.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
2.-INICIATIVA HABILIDAD PARA ACTUAR EN FORMA INDEPENDIENTE E INICIAR ACCIONES, PROCEDIMIENTOS O PLANES QUE INCREMENTAN LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES ACTUALES O LA SOLUCION DE PROBLEMAS.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
3.-SENTIDO DE RESPONSABILIDAD CAPACIDAD INDIVIDUAL RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS QUE SE LE ENCOMIENDEN Y AL INTERES, ESmero Y SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD QUE APLIQUE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
4.-ORGANIZACION HABILIDAD PARA DEFINIR PRIORIDADES ADECUADAS EN TIEMPO Y LUGAR, Y LLEVAR CONTROLES Y REGISTROS NECESARIOS.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
5.-INTERACCIONES HABILIDAD PARA ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES EFECTIVAS CON TERCERAS PERSONAS Y ENTENDER Y ACEPTAR OTROS PUNTOS DE VISTA.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
6.-ACTITUDES ACTITUDES DEL TITULAR HACIA SU TRABAJO Y LA EMPRESA, SU OPTIMISMO, EL APOYO QUE BRINDA A LAS ACTIVIDADES DE SUS SUPERIORES, ASI COMO A LAS DE SUS COLABORADORES. POSITIVISMO Y OPTIMISMO HACIA INDICACIONES Y SITUACIONES NO PREVISTAS.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
7.-COMUNICACION HABILIDAD PARA EXPRESAR SUS IDEAS DE UNA MANERA SIMPLE, CONCISA Y EFECTIVA. MANTIENE INFORMADOS A SUS SUPERIORES Y SUBORDINADOS.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
8.-ADMINISTRACION DE PERSONAL HABILIDAD PARA MOTIVAR, ORIENTAR A SUS SUBORDINADOS Y OBTENER RESULTADOS A TRAVES DE ELLOS, PARA CAPACITARLOS Y DESARROLLARLOS ADECUADAMENTE Y PROPICIAR SU SUPERACION PERSONAL.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		
9.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HABILIDAD PARA MANEJAR LOS RECURSOS MATERIALES Y ECONOMICOS ASIGNADOS A TRAVES DE UN PROCESO DE PLANEACION Y CONTROL EFECTIVO.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">S</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> </tr> </table>	E	S	B	M	D
E	S	B	M	D		

S U M A

E	S	B	M	D

CALIFICACION

E = EXCELENTE	SUPERA EXCEPCIONALMENTE LO REQUERIDO POR EL PUESTO
S = SOBRESALIENTE	SUPERA LO REQUERIDO POR EL PUESTO
B = BUENO	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE LO REQUERIDO POR EL PUESTO
M = MARGINAL	DEMUESTRA DEFICIENCIAS DE ACUERDO A LO REQUERIDO POR EL PUESTO
D = DEFICIENTE	NO SATISFACE LO REQUERIDO POR EL PUESTO

III. POTENCIAL Y DESARROLLO

POTENCIAL

¿QUE POTENCIAL POSEE EL EVALUADO?

- LIMITADO PARA SU PUESTO ACTUAL
- ADECUADO A SU PUESTO ACTUAL
- SUPERIOR AL REQUERIDO POR EL PUESTO ACTUAL

¿QUE PORCENTAJE DE INGLES DOMINA?

LEE _____ HABLA _____ ESCRIBE _____

DESARROLLO

AREAS FUERTES _____

AREAS SUSCEPTIBLES A MEJORAR _____

ACCIONES RECOMENDABLES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO _____

COMO RESULTADO DE TODO EL EJERCICIO ANTERIOR (FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, POTENCIAL Y DESARROLLO) CUAL DE LAS SIGUIENTES ACCIONES RECOMIENDA PARA EL EVALUADO.

- SEGUIR DESEMPEÑANDO EL PUESTO

_____ 1 AÑO _____ 2 AÑOS _____ 3 AÑOS O MÁS

- PROMOCIÓN

_____ MENOS DE 1 AÑO _____ 1 AÑO _____ 2 AÑOS O MÁS

- TRANSFERENCIA

_____ MISMA AREA _____ OTRA AREA

SUGIERA A CUAL _____

FIRMAS

EVALUADOR

EVALUADO

COMPENSACIONES VITROCRISA

ANEXO II

INFORMACION DETALLADA ACERCA DEL PADI

* La siguiente información fue proporcionada por Vitro Crisa. *

A. DEFINICION DE OBJETIVO

Un objetivo es una propuesta de hacer algo o tomar una acción que resultará en un logro medible o verificable, dentro de un lapso o parámetro específico.

B. FIJACION DE OBJETIVOS

- 1) La identificación de los procesos y responsabilidades relevantes que contribuyen al logro de los planes estratégicos.
- 2) La identificación de necesidades y planes de la organización.
- 3) La ordenación y priorización de los compromisos
- 4) La comunicación entre superior inmediato y ocupante de los objetivos, sus resultados y su ponderación.

C. EVALUACION DE OBJETIVOS

Una vez finalizado el período para la realización de objetivos, el superior inmediato y el ocupante deberán establecer el logro alcanzado en cada objetivo.

Con esto, el superior inmediato calificará el nivel de desempeño del ocupante. El proceso contempla que la evaluación será responsabilidad del superior inmediato.

Para este efecto se deberá:

a) Describir de manera clara y concisa cuál fue el resultado final de cada uno de los objetivos y observaciones que se consideren necesarias.

b) Evaluar cada uno de los objetivos seleccionados dentro del rango establecido el número que mejor se aplique al caso, escribirlo en el cuadro especificado en la forma del PADI para tal efecto.

Los niveles de desempeño son:

0.0-0.5: inaceptable

0.6-1.5: marginable

1.6-2.5: aceptable

2.6-3.5: satisfactorio

3.6-4.5: sobresaliente

4.6-5.0: excelente

D. CARACTERISTICAS DE LAS FINALIDADES Y/O ACTIVIDADES

Las finalidades y/o actividades deben:

- Ser claras y especificar una acción.
- Enfocarse a un resultado identificable.
- Ser relevantes, realizables y retadoras.
- Ser medibles y verificables.

E. NIVEL DE LOGRO Y CALIFICACION

Los niveles de logro deben:

- Ser definidos para cada una de las finalidades y/o actividades y ser negociadas entre jefe y subordinado.
- Especificar los resultados requeridos o condiciones que determinen el desempeño con una precisión razonable y aceptable.
- Ser comentados de una manera clara y concisa, además de agregar observaciones que se consideren necesarias.

Las calificaciones deben:

- Ser definidas para cada uno de los factores de conocimientos y habilidades.
- Ser justas y objetivas en base al comportamiento del evaluado en el transcurso del período.
- El nivel de logro y la calificación deben ser comentadas entre evaluador y evaluado.

F. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

El evaluar los conocimientos y habilidades tiene el propósito de reforzar y desarrollar la actuación positiva, y en su caso ayudar a corregir los factores negativos en el desempeño.

G. POTENCIAL Y DESARROLLO

El propósito específico de esta sección es identificar las necesidades de desarrollo profesional-humano a través de los resultados obtenidos en la evaluación de los conocimientos y habilidades para lo cual es necesario:

- Describir los factores que ocasionan un bajo nivel de conocimiento y habilidades.
- Recomendar acciones específicas para el mejoramiento del desempeño.

H. RECOMENDACIONES

- Adaptar las finalidades y/o actividades a las necesidades de la organización.
- Revisar si las finalidades y/o actividades contienen retos y factibilidad.
- Ajustar las finalidades y/o actividades a los recursos de la organización.
- Modificar las finalidades y/o actividades (si es necesario) en el transcurso del período.
- No continuar persiguiendo finalidades y/o actividades obsoletas.
- Limitar el número de finalidades y/o actividades.

ANEXO III

EVALUACION DE DESEMPEÑO



VITROCRISA

DIRECCION DE PLANEACION Y RELACIONES HUMANAS

Las Calificaciones deben:

- Ser definidas para cada uno de los factores de Conocimientos y Habilidades
- Ser justas y objetivas en base al comportamiento del evaluado en el transcurso del periodo

El Nivel de Logro y la Calificación deben ser comentadas entre Evaluador y Evaluado.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

El evaluar los Conocimientos y Habilidades tiene el propósito de reforzar y desarrollar la actuación positiva, y en su caso ayudar a corregir los factores negativos en el desempeño.

POTENCIAL Y DESARROLLO

El propósito específico de esta sección es identificar las necesidades de desarrollo profesional-humano a través de los resultados obtenidos en la evaluación de los Conocimientos y Habilidades para lo cual es necesario:

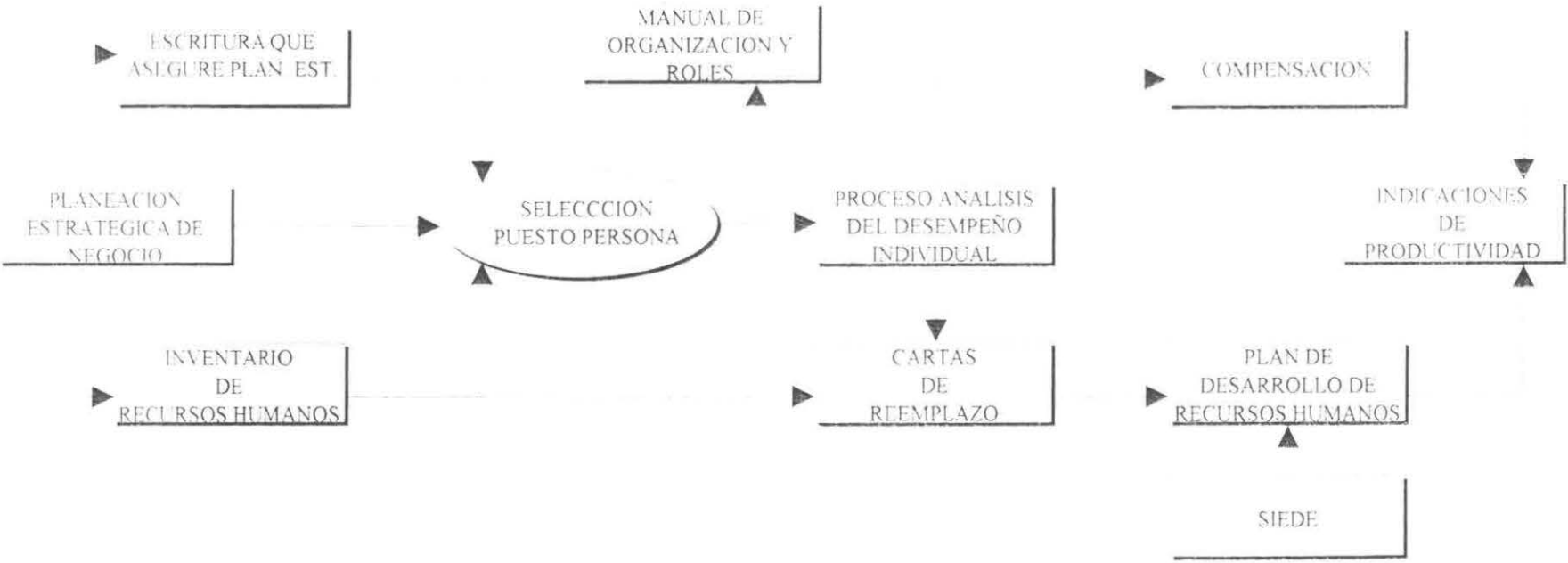
- Describir los factores que ocasionan un bajo nivel de Conocimiento y Habilidades.
- Recomendar acciones específicas para el mejoramiento del desempeño.

RECOMENDACIONES

- Adaptar las Finalidades y/o Actividades a las necesidades de la Organización.
- Revisar si las Finalidades y/o Actividades contienen retos y factibilidad.
- Ajustar las Finalidades y/o Actividades a los recursos de la Organización.
- Modificar las Finalidades y/o Actividades (si es necesario) en el transcurso del periodo.
- No continuar persiguiendo Finalidades y/o Actividades obsoletas.
- Limitar el número de Finalidades y/o Actividades.

ANEXO IV

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO V

DIAGRAMA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

NECESIDAD DE
EVALUAR
DESEMPEÑO



DISTRIBUCION DE FORMATOS DE
OBJETIVOS, CONOCIMIENTOS Y
HABILIDADES AL PERSONAL



PRINCIPIO DEL AÑO:
- DETERMINACION DE OBJETIVOS
- UNIDAD DE MEDIDA
FIN DE AÑO:
- NIVEL DE LOGRO
- PLANES DE DESARROLLO



CONSOLIDACION PADI Y REVISION DEL
NIVEL DE LOGRO (ANUAL)



CUANTIFICACION DEL NIVEL DE LOGRO
(PADI)



REGISTRO ACTUALIZADO DE
RESULTADOS
R.H



PADI



ADMINISTRACION
DE
SUELDOS

ANEXO VI

ENCUESTA SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

VITROCRISA CRISTALERIA

ESTA ENCUESTA ES ANONIMA CON EL FIN DE DETERMINAR LA SITUACION DEL PROCESO DE ANALISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL (PADI).

Agredecemos de antemano su cooperación para responder a las siguientes oraciones.

I.- Marque con una X aquellos conceptos que a su parecer sean los adecuados.

El PADI ayuda en:

a) La definición de los objetivos de un puesto a un año.

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

b) La recisión de la consecución de objetivos.

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

c) La visualización entre los aumentos de sueldo y su relación con el desempeño individual

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

d) El diseño de capacitación a cada empleado basándose en los resultados obtenidos de la evaluación.

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

e) La comunicación entre empleados y jefe inmediato par fijar objetivos.

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

f) La visualización de la potencialidad de la gente.

Nada() Muy Poco() Suficiente() Mucho()

Le agradecemos cualquier comentario que quiera hacer sobre los puntos anteriores.

II. Marque con una X la respuesta de las siguientes preguntas

Califique los siguientes factores que se incluyen como parte del proceso de inducción a personal de nuevo ingreso.

a) La fijación de objetivos de trabajo por escrito para el siguiente año.

Excelente () Buena () Regular () Mala()

b) La información detallada de las actividades y finalidades del puesto.

Excelente () Buena () Regular () Mala()

c) El establecimiento previo de los conocimientos de habilidades requeridos para desempeñar el puesto

Excelente () Buena () Regular () Malo()

III.- La evaluación de desempeño se lleva a cabo en forma anual.

¿ Cree usted que sea el tiempo adecuado, o que convendría llevarse a cabo de manera?

a) Bimestral ()

b) Trimestral ()

c) Semestral ()

d) Anual ()

¿Por que?

IV.- Marque con una X la respuesta adecuada.

a) En cuanto a los factores de las Finalidades y/o Actividades considerados dentro del formato el PADI

- Contiene toda la información necesaria.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Las instrucciones de llenado son claras.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Los factores que manejan son suficientes.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

Le agradeceremos cualquier comentario que pueda hacer.

b) Conocimientos y Habilidades:

- Contiene toda la información necesaria.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Las instrucciones de llenado son claras.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Claridad al manejar los conceptos.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Los factores que manejan son suficientes.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

Le agradeceremos cualquier comentario que pueda hacer.

c) Potencial y Desarrollo:

- Contiene toda la información necesaria.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Las instrucciones de llenado son claras.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Claridad al manejar los conceptos.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

- Los factores que manejan son suficientes.

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

Le agradeceremos cualquier comentario que pueda hacer.

Le agradecemos su ayuda para seguir proporcionándole un buen servicio.

902746

ENCUADERNACIONES MODERNAS
DIEGO DE MONTMAYOR 638 NTE.
CRUZ CON TREVINO
TEL. 374-02-59
CENTRO DE COPIADO