



Ciudad Obregón, Sonora, a 17 de Agosto de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Carmen Lilián Baldenegro Parra, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño por método de escala de puntuación para la empresa "Graduaciones del Noroeste"", en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciada en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

**Carmen Lilián Baldenegro Parra**





**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

**“ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN  
PARA LA EMPRESA GRADUACIONES DEL NOROESTE”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

**CARMEN LILIÁN BALDENEGRO PARRA**

**MARÍA GABRIELA BUELNA CASTRO**

**CD.OBREGÓN, SONORA., AGOSTO 2012.**

## DEDICATORIAS

**A MIS PADRES**, Irma y Francisco, a los cuales amo con todo mi corazón, por haberme guiado por el camino y por apoyarme en los momentos difíciles alentándome a seguir adelante, gracias por apoyarme en mi carrera la cual gracias a ellos eh podido culminar.

**A MIS HERMANOS**, Iván y Luis, por que a pesar de los pleitos entre hermanos y la distancia de mi hermano mayor, siempre han estado ahí apoyándome y dándome ánimos para salir adelante, los quiero mucho hermanitos.

**A MIS FAMILIARES**, abuelos, tíos, tías, primos, que siempre estuvieron apoyándome y dándome ánimos para poder culminar con mis estudios.

**A MI AMIGA**, Gabriela Buelna, por formar parte fundamental de esta investigación, por todo el apoyo brindado durante estos años de carrera juntas, pero en especial gracias por siempre estar en los momentos buenos y malos, a lo largo de esta gran amistad que mantenemos de hace tiempo.

**A MIS AMIGOS**, los cuales fueron un pilar importante en mi carrera, gracias por que siempre estuvieron ahí apoyándome y aguantándome en las buenas y en las malas, aguantando mi mal humor y todas mis ocurrencias, de verdad muchas gracias gorditas: Yazmín, Alexandra, Fany, Itzel, Kathia, Karen, Brissa, Griselda, Ana Lilia y gorditos: Noe, Tony, Fernando y Jesús los amo mucho.

**Carmen Lilián Baldenegro Parra**

## DEDICATORIAS

**A mis padres** Juan Buelna y Laura Castro, porque con el ejemplo me enseñaron que el esfuerzo y el trabajo duro siempre es recompensado, que con amor y confianza me han guiado durante 21 años, por apoyarme en cualquier decisión que quiera tomar y por creer siempre en mi.

**A mis hermanos** que por ser mayores siempre están cuidándome y apoyándome en todo momento de mi vida.

**A mi amiga** Lilián Baldenegro por permitir ser parte de este trabajo de investigación, por todas las clases juntas, por ayudarme en momentos de dudas, pero sobre todas las cosas por los años de amistad incondicional.

**A mis amigas** que siempre están ahí, además de ser excelentes personas son grandiosas compañeras y colegas que han sido el soporte para seguir adelante.

**A mis maestros** que han sido gran parte de la formación como profesionista y persona, brindando la enseñanza y confianza que necesité durante esta carrera.

**María Gabriela Buelna Castro**

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS**, por haberme permitido llegar hasta donde estoy, y culminar con uno de mis sueños que era terminar una carrera.

**A MIS MAESTROS**, por transmitir sus conocimientos, por su tiempo brindado a lo largo de estos cuatro años, gracias por aguantar todos mis berrinches y mis locuras, y con todo respeto quiero decirles muchas gracias por su apoyo.

**A MI ASESOR**, Roberto X. Herrera Salcido, por brindarme su tiempo y apoyarme en la realización de este trabajo, proporcionándome sus conocimientos, siempre con paciencia y dedicación, gracias.

**A MIS REVISORES**, Jorge Sánchez y Pedro Olvera, por su tiempo invertido apoyándome para poder culminar con éxito el presente trabajo.

**A LA EMPRESA**, “Graduaciones del Noroeste”, por colaboración y confianza al permitirme realizar este trabajo en su empresa.

**A ITSON**, por haberme permitido culminar mis estudios en esta universidad, y agradecer el apoyo y confianza al permitirme ser parte de algunos de sus proyectos.

**Carmen Lilián Baldenegro Parra**

## AGRADECIMIENTOS

**A mis padres** Juan Buelna y Laura Castro por el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

**A mis hermanos** por estar ahí y resolver mis dudas cuando los necesitaba.

**A mi asesor** por brindarme el tiempo, la sabiduría y la experiencia que me guió durante este trabajo.

**A los maestros de ITSON** por compartir sus conocimientos y experiencias que ayudaron a que concluyera satisfactoriamente mis estudios.

**A los maestros asesores** por aceptar brindarme su ayuda.

**María Gabriela Buelna Castro**

## RESUMEN

El capital humano es indispensable para cualquier entidad, en virtud que representa parte fundamental del trabajo que se realiza dentro de una organización.

Por lo anterior el objetivo de esta investigación es la propuesta de un nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en el método Escala de Puntuación para la empresa “Graduaciones del Noroeste”, basada en la necesidades detectadas mediante un diagnóstico aplicado a las áreas de Ventas, Finanzas y Producción, todo esto mediante el procedimiento de la norma CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral), realizado en el trabajo de consultoría elaborado en la materia Prácticas Profesionales 3.

Para el desarrollo de dicho sistema de evaluación primeramente se consultó diversas fuentes bibliográficas como lo son los libros, que sirvieron de apoyo para darle una estructura al sistema implantado.

Se concluye que se cumplió con el objetivo planteado de realizar una herramienta de evaluación del desempeño e implementarlo en la organización, al momento de realizarlo se pudo observar que es un sistema que permitirá que los empleados se encuentren motivados, y ayuden a la mejora continua de la empresa satisfaciendo las necesidades de las distintas áreas.

Este sistema sólo requiere de actualización, adecuación para el correcto uso de ella, es exclusivo para la empresa debido se realizó en base a las necesidades de la misma.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	v
Índice.....	vi

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivo.....	12

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Administración de recursos humanos.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Concepto.....	14
2.1.2 Importancia.....	14
2.1.3 ¿Porqué evaluar el desempeño del personal?.....	15
<b>2.2 Evaluación del desempeño.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Concepto.....	16
2.2.2 Importancia.....	16
2.2.3 Beneficios.....	17



<b>2.3 Métodos de evaluación del desempeño.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1 Métodos de evaluación basados en el pasado.....</b>	<b>19</b>
2.3.1.1 Escala de puntuación.....	19
2.3.1.2 Lista de verificación.....	19
2.3.1.3 Método de elección forzada.....	19
2.3.1.4 Método de registro de acontecimientos notables.....	19
2.3.1.5 Escala de calificación conductual.....	20
2.3.1.6 Método de verificación de campo.....	20
2.3.1.7 Procedimiento para la elaboración de la evaluación del desempeño por el método de escala de puntuación.....	20
<b>2.3.2 Métodos de evaluación basados en el futuro.....</b>	<b>22</b>
2.3.2.1 Autoevaluaciones.....	22
2.3.2.2 Administración por objetivos.....	23
2.3.2.3 Evaluaciones psicológicas.....	23
2.3.2.4 Centros de evaluación.....	23
2.3.2.5 Escala de gráficas o por conceptos.....	23
2.3.2.6 Evaluación 360°.....	24
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MÉTODO</b>	
3.1 Sujeto.....	26
3.2 Materiales.....	26
3.3 Procedimiento.....	27

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIONES**

4.1 Resultados.....	29
4.2 Discusiones.....	36

**CAPÍTULO V****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	38
5.2 Recomendaciones.....	39

**BIBLIOGRAFÍAS****ANEXO****APÉNDICE**

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo consta de antecedentes donde se trata un panorama general acerca de la situación actual que se vive dentro de las organizaciones del país, partiendo de una idea general y concluyendo con una perspectiva particular dentro de una empresa de la localidad, la cual se dedica a la elaboración de diplomas, reconocimientos, anillos, toma de fotografías y elaboración de eventos para graduaciones.

El planteamiento del problema se describe el contexto actual dentro de la empresa haciendo énfasis en el área de oportunidad detectada en el organismo; terminando con una pregunta, la cual se contestará al plantear el objetivo, dando paso a la justificación donde se explica la importancia del trabajo a realizar y por último determinar el objetivo del trabajo en base a lo establecido anteriormente.

### **1.1 Antecedentes.**

Hoy en día las empresas de cualquier ramo buscan ser líderes en el mercado y dejar un impacto de prestigio en la sociedad con la ayuda del recurso humano, éste último, en ocasiones ignorado por las organizaciones es el recurso más importante para que una empresa funcione y éste debe cumplir con el intelecto y capacidad requerida para poder enfrentar los retos y necesidades que demanda la empresa. Meza (2007).

En la actualidad la globalización es un concepto cada vez más frecuente dentro del país, por lo que las empresas están en constante actualización y requieren de personal competente para realizar las actividades del día a día, es por ello, que se han implementado nuevos métodos para mantener un control en el capital humano llamado hoy en día evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización. Werther & Davis (2008).

Es por ello, que el evaluar el desempeño a lo largo de los años ha empezado a formar parte importante dentro de las organizaciones, debido a que es parte fundamental del éxito de muchas empresas.

Las grandes empresas utilizan diversas herramientas para evaluar el desempeño de su personal y gran parte de su éxito se basa en utilizarlas de manera óptima.

Por ello resulta importante establecer un sistema de evaluación del desempeño que ayude a prevenir y controlar el desempeño del personal dentro de “Graduaciones del Noroeste”, que se dedica a prestar servicios de fotografía, elaboración de cuadros, anillos y organización de fiestas de graduación para alumnos que están por egresar de alguna institución.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Por medio de la investigación realizada en la materia de Prácticas Profesionales 2, a través de instrumentos de recopilación de datos como encuestas y observación, se encontró que en la empresa “Graduaciones del Noroeste”, carece de formalización en el área administrativa, se detectó que la empresa solo capacita a los empleados a su entrada a la organización y cuando hay alguna actualización en el equipo, también se encontró que el gerente desconoce si el personal cumple con los objetivos planteados y no sabe qué medidas correctivas tomar y que hacer para saber cual es su rendimiento del empleado dentro de la empresa.

Por lo tanto surge el cuestionamiento, ¿Qué método de evaluación del desempeño es necesario aplicar para conocer el rendimiento de los empleados?

## **1.3 Justificación**

La técnica de evaluación del desempeño es importante porque permite determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo, necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos, y a elaborar planes de mejora.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite ayudar al trabajador en su desarrollo de trabajo, proporcionar información a la gerencia para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos, así como realizar las promociones y/o ascensos, establecer planes de capacitación y entrenamiento detectando necesidades.

La aplicación de esta técnica proporciona beneficios tanto para el jefe, el empleado y la organización, algunos de ellos son:

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores.
- b) El empleado puede autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.
- c) Ayuda a la organización a evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

Si la empresa no lleva a cabo la evaluación del desempeño, esto le ocasionaría deficiencias en cuanto al rendimiento de los empleados y que tanto está contribuyendo en su participación individual como trabajador, no se identificarían fallas, aciertos tanto en los empleados como en la contratación, diseño de puestos, y así tomar decisiones.

#### **1.4 Objetivo.**

Implementar un sistema de evaluación del desempeño, para la toma de decisiones respecto a la administración de los empleados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Administración de recursos humanos**

##### 2.1.1 Concepto.

Según Dessler (2001), la ARH se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y

ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Para Rodríguez (2000), es la planeación, organización, dirección y control, de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.

Ivancevich (2004), menciona que la ARH es la administración eficaz de la gente en el trabajo, examinando que puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén satisfechos.

Se concluye que la administración de recursos humanos es la aplicación del proceso administrativo enfocado al personal de la organización, y así alcanzar con los objetivos establecidos en la empresa.

#### 2.1.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

Según Ivancevich (2005), la ARH se ha vuelto parte importante en la elaboración de los planes estratégicos de cada vez más organizaciones. En esencia la ARH se considera ahora como un centro de utilidades no un mero centro de costos.

Para Dessler (2001), la importancia radica en que con una adecuada ARH se evitan errores, contratación del personal, salarios injustos, carencia de capacitación y prácticas laborales injustas.



Por tanto, la administración de recursos humanos es importante, ya que ayuda a contratar al personal adecuado, proporcionar capacitaciones y dar salarios justos.

### 2.1.3 ¿Porqué evaluar el desempeño del personal?

Según Douglas McGregor, es necesario medir el rendimiento porque el resultado de la evaluación:

- Proporciona juicios sistemáticos para fundamentar los incrementos salariales, los ascensos, las transferencias y a veces la degradación o el despido.
- Indica al subordinado cómo es su rendimiento, y los cambios que necesita hacer en su conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo, además de informarle en qué concepto lo tiene su jefe.
- Proporciona una base para el asesoramiento y la consultoría del sujeto por parte del superior.

Para Alles (2002), tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mucha comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas, ya que una correcta metodología de la evaluación del desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Es importante evaluar el desempeño debido a que reduce incertidumbre para la organización de cómo realiza las actividades el empleado y si estas están encaminadas al logro de objetivos de la empresa.

## **2.2 Evaluación del desempeño.**

### 2.2.1 Concepto.

Según Werther & Davis (2008), la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.

Para Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Ivancevich (2004), menciona que la evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.

Por lo tanto la evaluación del desempeño mide que el personal cumpla con lo establecido en la descripción de puesto, sin dejar de alentar al empleado para su mejora continua.

### 2.2.2 Importancia.

Para Werther & Davis, el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Para Alles (2005), Rodríguez (2000) y Arias (2000), su relevancia radica en que sirve como un medio para identificar deficiencias de selección y contratación, así como problemas de integración al puesto y recompensas equivocadas.

La importancia de la evaluación del desempeño se encuentra en detectar fallas en la dotación del personal y detectar necesidades de capacitación.

### 2.2.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

Beneficios según Werther & Davis.

- Clasificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia donde va la empresa y el departamento.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Contribuir la mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Según Chiavenato (2000), los beneficios son los siguientes:

Para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer su desempeño.

Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.3 Métodos de evaluación del desempeño**

### **2.3.1 Métodos de evaluación basados en el pasado.**

Según Werther & Davis (2008), los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación

sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

#### 2.3.1.1 Escala de puntuación.

Para Werther & Davis (2008), en este método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. (Anexo).

#### 2.3.1.2 Lista de verificación.

Según Werther & Davis (2008), requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, éstos permiten la cuantificación para obtener las puntuaciones totales.

#### 2.3.1.3 Método de selección forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Werther & Davis (2008).

#### 2.3.1.4 Método de registro de acontecimientos notables.

Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleve a cabo el evaluado. Werther & Davis (2008).

#### 2.3.1.5 Escala de calificación conductual.

Según Werther & Davis (2008), utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de elementos de distorsión y subjetividad.

#### 2.3.1.6 Método de verificación de campo.

Werther & Davis (2008), mencionan que en este método, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

#### 2.3.1.7 Procedimiento para la elaboración de la evaluación del desempeño por el método de escala de puntuación.

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizó el procedimiento según

Ivancevich (2004).

1.-Establecer estándares de desempeño para todas las disposiciones y criterios de evaluación.

Se establecen los criterios en base a las actividades que realizan los empleados dentro de la organización y su descripción de puestos.

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características personales (cómo se ha logrado, la conducta) y pericia (habilidad).

2.-Establecer políticas de evaluación del desempeño sobre cuando calificar, con que frecuencia y quién debe hacerla.

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

Aquí se determina como llevar a cabo la evaluación y se elegirá a la persona idónea para llevarla a cabo.

3.-Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados.

Esto en base a las actividades que realizan los empleados, debido a que no existen evaluaciones pasadas.

4.-Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados.

El método de escala de puntuación que será el implementado dentro la empresa no

necesita que los empleados evalúen el desempeño.

#### 5.-Analizar la evaluación con el empleado.

En este punto se reúne el evaluador con el evaluado para discutir sobre la evaluación realizada, los resultados y una retroalimentación con el fin de que el empleado conozca su desempeño dentro de su puesto.

#### 6.-Tomar decisiones y archivar la evaluación.

En base a los resultados obtenidos, se toman decisiones respecto a si se detectan necesidades de capacitación, así como decisiones respecto a la permanencia del empleado dentro de la organización.

### **2.3.2 Métodos de evaluación basados en el futuro.**

Para Werther & Davis (2008), los métodos de evaluación basados en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos del desempeño.

#### 2.3.2.1 Autoevaluaciones.

Según Werther & Davis (2008), este procedimiento no solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.



#### 2.3.2.2 Administración por objetivos.

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Werther & Davis (2008).

#### 2.3.2.3 Evaluaciones psicológicas.

Esta evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. Werther & Davis (2008).

#### 2.3.2.4 Centros de evaluación.

Constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en múltiples de evaluación y múltiples de evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran desarrollo a futuro. Werther & Davis (2008).

#### 2.3.2.5 Escala de gráficas o por conceptos.

Se evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. Werther & Davis (2008).

### 2.3.2.6 Evaluación 360°.

Para Dessler (2001), en este método, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quien van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de automejoría.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

Este capítulo describe el proceso que se llevo a cabo para diagnosticar un sistema de evaluación de desempeño que sirva a la empresa, considerando las necesidades del área, es por ello la importancia de la metodología que se llevó a cabo, que consta de sujeto, materiales y procedimiento.

### **3.1 Sujetos.**

Las personas involucradas en el desarrollo de este trabajo son 20 empleados de las áreas de ventas, producción, recursos humanos y finanzas de la empresa “Graduaciones del Noroeste”, a las cuáles se les aplicó una guía de observación al gerente y encuestas para recopilar la información a los empleados.

### **3.2 Materiales.**

El material requerido para realizar la evaluación del desempeño en la empresa “Graduaciones del Noroeste” fueron herramientas de recopilación de información como guía de observación (ANEXO 1) y encuestas (APÉNDICE 1), estas permitieron generar un juicio para dar solución a las áreas de oportunidad de la organización.

La guía de observación que se aplicó:

Consta de 17 apartados con 4 a 6 reactivos de opción múltiple.

- Sobre cada área de la empresa y cómo funcionan cada una de ellas.

La encuesta realizada fue:

- Un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a la evaluación del desempeño y consta de 10 preguntas de opción múltiple.

Para efectuar el diagnóstico se necesitó, papelería, equipo de cómputo, copias, impresiones y transportación.

### **3.3 Procedimiento.**

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizó el procedimiento según Ivancevich (2005).

- 1.-Establecer estándares de desempeño para todas las disposiciones y criterios de evaluación.
- 2.-Establecer políticas de evaluación del desempeño sobre cuando calificar, con que frecuencia y quién debe hacerla.
- 3.-Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados.
- 4.-Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados.
- 5.-Analizar la evaluación con el empleado.
- 6.-Tomar decisiones y archivar la evaluación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADO Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se hace una descripción detallada de los resultados obtenidos para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño, así como la discusión del funcionamiento del mismo, el cual se realizó para la empresa “Graduaciones del Noroeste”.

#### **4.1 Resultado.**

El resultado final fue la elaboración de un sistema de evaluación del desempeño basado en una escala de puntuación, dicho sistema esta creado para detectar si el empleado esta cumpliendo con las funciones establecidas en la descripción de puestos.

Por lo tanto se realizó un sistema basado en el método escala de puntuación enfocando reactivos sobre constancia, aptitudes, actitudes y eficacia. (Véase en la pagina 31).

El sistema de evaluación del desempeño se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Portada del sistema: se encuentra diseñada con el logotipo y nombre de la empresa y del sistema de evaluación.
  
- Área de identificación: contiene los datos de identificación, nombre de la empresa, fecha, nombre del evaluado, departamento al que pertenece el evaluado y nombre del evaluador.
  
- Área de evaluación contiene:
  1. Instrucciones
  2. Apartado
    - Valores
    - Confiabilidad
    - Integridad
    - Puntualidad

- Actitud
- Compañerismo
- Habilidades
- Iniciativa
- Creatividad
- Eficacia
- Eficiencia
- Asertividad
- Responsabilidades
- Rendimiento
- Conocimiento del puesto
- Productividad
- Disciplina
- Asistencia
- Aptitudes
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Adaptación al cambio
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
  
- Guía de Uso
- Tabla de Valoración
- Glosario de Términos



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE  
ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA  
EMPRESA:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<b>Empresa:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del evaluado:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>	

**Instrucciones para el evaluador:** Indique en escala de puntuación la evaluación del desempeño del empleado basado en los siguientes aspectos, según el grado con que el evaluado cumpla con ellos, siendo el 5 el valor mas alto y el 1 el valor mas bajo.

		Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
	<b>Valores</b>					
1.	Confiabilidad					
2.	Integridad					
3.	Puntualidad					
4.	Actitud					
5.	Compañerismo					
	<b>Habilidades</b>					
6.	Iniciativa					
7.	Creatividad					
8.	Eficacia					
9.	Eficiencia					
10.	Asertividad					
	<b>Responsabilidades</b>					
11.	Rendimiento					
12.	Conocimiento del Puesto					
13.	Productividad					

14.	Disciplina					
15.	Asistencia					
	<b>Aptitudes</b>					
16.	Trabajo en Equipo					
17.	Comunicación					
18.	Adaptación al Cambio					
19.	Resolución de Conflictos					
20.	Toma de Decisiones					
Resultados						
Totales						

**GUÍA DE USO PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO ESCALA DE PUNTUACIÓN; TOMÁNDOSE COMO REFERENCIA EL MÉTODO UTILIZADO POR LOS AUTORES WERTHER & DAVIS (2008) , E IVANCEVICH (2004).**

Para la aplicación del sistema de evaluación es importante que sea la persona idónea la que se encargue de llevarlo a cabo, para obtener mejores resultados; es por ello, que es de suma importancia considerar los siguientes puntos para su aplicación:

- El responsable de llevar a cabo la aplicación del sistema de evaluación será el jefe del departamento de recursos humanos o en su caso el gerente general.
- Es importante no dejar espacios en blanco al momento de responder el sistema de evaluación.
- En los aspectos a evaluar es necesario señalar en la escala de puntuación del 5 al 1, siendo 5 el valor mas alto y 1 el valor mas bajo, según el grado con que el evaluado cumpla con ellos.
- Al finalizar con la evaluación de todos los aspectos requeridos en el sistema, para obtener los resultados se hace una sumatoria de cada columna, después dichos resultados se suman y el total de esa suma es la calificación que obtuvo el evaluado.
- En base al resultado final obtenido, se toman las decisiones en cuanto al desempeño del empleado.
- Al obtener los resultados finales se le da una retroalimentación al evaluado, para que mejore en los aspectos que tuvo menor puntuación.
- Es recomendable conservar la última evaluación aplicada para comparar los resultados obtenidos con la evaluación actual.
- El empleado será evaluado en un periodo de 6 meses a 1 año, según considere la empresa necesario evaluar al empleado.

## TABLA DE VALORACIÓN

Debido a que los aspectos a calificar se encuentran en rangos según a la denominación del sistema, enfocándose un poco al método utilizado por Werther & Davis (2008), para determinar el resultado final de esta evaluación y tomando en cuenta que hay una diferencia de 20 puntos por rango, la puntuación total obtenida determinará en que rango se encuentra el empleado siendo estos; excelente, bueno, aceptable, pobre e inaceptable.

<b>Ponderación</b>	<b>Denominación</b>	<b>Resultado</b>
<b>100</b>	<b>Excelente</b>	El empleado cumple favorablemente con los criterios a evaluar, de tal manera que el desempeño dentro de su área excede de manera positiva, lo cual contribuye al logro de los objetivos de la empresa.
<b>99-80</b>	<b>Bueno</b>	El empleado cumple mayormente con los criterios a evaluar, de tal manera que el desempeño dentro de su área es acorde a la descripción del puesto.
<b>79-60</b>	<b>Aceptable</b>	El empleado cumple satisfactoriamente con los criterios a evaluar, de tal manera que el desempeño de su área es considerable, sin embargo aquí el evaluador deberá considerar si el empleado necesita capacitación.
<b>59-40</b>	<b>Pobre</b>	El empleado cumple medianamente con los criterios a evaluar, de tal manera que el desempeño dentro de su área no cumple con las expectativas del puesto, por tanto carece de las habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse dentro de la organización.
<b>39-20</b>	<b>Inaceptable</b>	El empleado no cumple con los criterios a evaluar, de tal manera que el desempeño dentro de su área no va de acuerdo a la descripción del puesto. Aquí es importante tomar una decisión sobre el futuro del trabajador dentro de la organización.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Confiabilidad:** Es la confianza que se le da al empleado y que se ve reflejada, los actos previos y las actividades realizadas por el empleado dentro de la organización.
2. **Asistencia:** Concurrencia a un lugar y permanencia en él durante un tiempo.
3. **Puntualidad:** Que tan puntual es el empleado en cuanto a los horarios establecidos y a la realización de sus actividades.
4. **Actitud:** Comportamiento que emplea el empleado para hacer las cosas.
5. **Iniciativa:** Capacidad propia del empleado para idear, inventar o emprender cosas.
6. **Disciplina:** Que tan disciplinado y ordenado es el empleado con el fin de conseguir la realización de sus actividades.
7. **Integridad:** Que tan integro es el empleado como persona dentro de la empresa.
8. **Creatividad:** Creatividad del empleado al momento de presentarse un problema y la manera en que crea una idea para resolverlo.
9. **Asertividad:** Habilidad del empleado al expresar deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que quiere sin atentar contra los demás.
10. **Rendimiento:** Rendimiento del empleado en cuanto al resultado que se obtiene por cada unidad que realiza una actividad.
11. **Conocimiento del Puesto:** Que tanto conocimiento tiene el empleado en cuanto a las actividades que esta realizando dentro de su puesto.
12. **Compañerismo:** Relación del empleado entre sus compañeros en cuanto a respeto, confianza, etc.
13. **Trabajo en Equipo:** Colaboración del empleado entre sus compañeros con el fin de alcanzar la obtención de un resultado determinado.
14. **Comunicación:** Como es la comunicación del empleado hacia los demás dentro de la empresas.
15. **Productividad:** Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.
16. **Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

**17.Eficacia:** realización de las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

**18.Adaptación al Cambio:** Comportamiento del empleado al presentarse un cambio, ya sea un su puesto o de manera general dentro de la empresa.

**19.Resolución de Conflictos:** Reacción del empleado ante un problema presentado en la empresa y la manera en que intenta resolverlo.

**20.Toma de Decisiones:** Que tanta capacidad tiene el empleado para definir y clasificar la información que tiene a su disposición y las diferentes situaciones con las personas con las que se relaciona para tomar la mejor decisión.

## **4.2 Discusión.**

Las evaluaciones del desempeño como ya se ha mencionado varían de una organización a otra, y también son distintos formatos que se utilizan para las mismas, el procedimiento se maneja diferente por autor mencionando a Werther y Davis (2008), el cual menciona que el método de escala de puntuación es el sistema más antiguo y común que las empresas manejan, y consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Por otra parte Rodríguez (2007), maneja un método llamado escala de clasificación el cual se basa en las discusiones del evaluador. En muchos casos sin embargo, los criterios se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Por lo tanto se decidió optar por el método de Escala de Puntuación debido a que es la opción que se adecua a las necesidades de la empresa “Graduaciones del Noroeste”, el cual le permite evaluar los aspectos que el Gerente considera indispensables en su personal.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se describen las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado el sistema de evaluación del desempeño por el método de Escala de Puntuación realizado a la empresa “Graduaciones del Noroeste”. Además se explican las recomendaciones necesarias para un mejor funcionamiento de dicho sistema.

Después de analizar la información y desarrollar la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

### **5.1 Conclusiones.**

1. Se cumplió el objetivo planteado anteriormente al realizar una herramienta de evaluación del desempeño e implementarla para la toma de decisiones respecto a los empleados.

2. Al momento de realizar el sistema de evaluación del desempeño se pudo observar que es una herramienta que permitirá que los empleados se encuentren motivados y ayuden a la mejora continua de la empresa satisfaciendo las necesidades de las distintas áreas.

3. Se determinó que la mejor manera de evaluar el desempeño dentro de la organización es un método de Escala de Puntuaciones.

4. Este sistema permite evaluar aspectos del empleado de manera objetiva y clara otorgando un valor al desempeño en distintas actividades y conductas, por lo tanto el trabajador se encuentra motivado y comprometido a realizar de manera correcta su labor dentro de la empresa.

5. El objetivo de la realización de este sistema de evaluación del desempeño por el método de Escala de Puntuación, se concluyó de manera satisfactoria, sin embargo, el mantener la implementación del mismo es responsabilidad de la empresa.

## **5.2 Recomendaciones.**

Se recomienda a la empresa “Graduaciones del Noroeste”, especialmente a las personas encargadas de implementar el sistema de evaluación del desempeño por el método de Escala de Puntuaciones que se realice cada seis meses, así como las adecuaciones pertinentes, cuando se realice algún cambio en reglas, políticas y funciones dentro de las descripciones de puestos.

También es recomendable capacitar al jefe de departamento de recursos humanos encargado de realizar la evaluación o en su caso el gerente general para que no existan confusiones y se lleve a cabo correctamente.

Es importante que cuando se realice el proceso, sirva para detectar posibles desviaciones que pueden impedir que se haga correcto uso del sistema, y repercuta en las labores dentro de la organización.

Al final de la evaluación se efectuó una retroalimentación entre el evaluador y el evaluado, donde se reúnan a discutir los resultados para detectar necesidades de capacitación, así como mejorar en aspectos conductuales del empleado.

Es recomendable que el proceso se lleve a cabo a través de base de datos que se encuentren guardadas y actualizadas en computadora, y se tenga un cronograma de fechas donde se tenga un control de las evaluaciones realizadas con anterioridad.

Es importante mencionar que darle seguimiento ayudará a fomentar el buen trabajo de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles M. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias". 2002.

Arias F. "Administración de Personal para el alto desempeño". Quinta edición. 2000.

Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Quinta edición. 2000.

Dessler G. "Administración de Personal". Octava edición. 2001.

Ivancevich J. "Administración de Recursos Humanos". Novena edición. 2004.

Meza C. "Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño por el modelo administración por objetivos para el área de recaudación en el SAT". 2007.

Rodríguez J. "Administración Moderna de Personal". 2000.

Rodríguez M. "Recursos Humanos, su misión trascendente y ética". 2000.

Werther W. & Davis K. "Administración de Recursos Humanos". Sexta edición. 2008.

## ANEXO

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

	<b>Planeación estratégica</b>	A	B	C	D
1	Filosofía organizacional				
2	Los objetivos				
3	Indicadores de la empresa				
4	La medición de resultados				

	<b>Liderazgo</b>	A	B	C	D
1	Comunicación				
2	trabajo en equipo				
3	La participación del personal en la toma de decisiones				
4	Innovación				
5	Iniciativa				
6	Calidad en el trabajo				

	<b>Contabilidad</b>	A	B	C	D
1	Se registran los ingresos (ventas) de la empresa				
2	Se registran los egresos de la empresa				
3	Se lleva un control de las cuentas por pagar				
4	Se lleva un control de los inventarios				
5	Se lleva un control de cuentas por cobrar				

	<b>Costos</b>	A	B	C	D
1	Se determinan costos directos				
2	Se determinan costos indirectos				
3	Se determina el costo de los productos y/o servicios				
4	Determinación de costos contables				
5	Se determinan los precios a partir de los costos				

<b>Estados financieros</b>	A	B	C	D
La empresa tiene estados de resultados o pérdidas y ganancias.				
La empresa tiene estados de situación financiera.				
La empresa elabora flujos de efectivo.				

<b>Puntos de equilibrio</b>	A	B	C	D
La empresa determina cuanto debe vender para estar en equilibrio.				
La empresa determina cuanto debe vender para determinar utilidades.				
La empresa determina el precio de venta de cada producto para calcular el equilibrio.				

<b>Presupuestos</b>	A	B	C	D
Cuenta con presupuesto de caja.				
Cuenta con presupuesto de ingresos.				
Cuenta con presupuestos de egresos.				
Cuenta con presupuestos de compras.				
Cuenta con presupuestos de producción.				

<b>Estructura del área</b>	A	B	C	D
Cuenta con un responsable de la función de crédito.				
Cuenta con un responsable de la función de cobranza.				
Cuenta con responsable de la función de costos.				
Cuenta con responsable de la función de finanzas.				

<b>Proveedores</b>	A	B	C	D
Selecciona a sus proveedores en base a un sistema de calificación y evaluación.				
Tiene un procedimiento estandarizado para la adquisición de bienes y servicio.				
Asigna presupuesto de compras.				
Evalúa a los proveedores.				
Tiene un mecanismo de control de inventarios.				

<b>Producción y Calidad</b>	A	B	C	D
Mide la calidad del producto antes de ser liberado.				
Tiene un programa de producción/operación.				
Existe un plan de desecho de producción no conforme.				
Conocen los costos de operación.				
Tienen medidas de seguridad para los trabajadores.				

<b>Estructura Orgánica y Funciones</b>	A	B	C	D
La empresa tiene el organigrama definido por tipo de autoridad.				
La empresa muestra al personal las funciones que le corresponden de acuerdo a su ubicación en el organigrama.				
La empresa tiene un periodo de evaluación de puestos.				
La empresa tiene puestos detallados con funciones.				
La empresa tiene diseñado un programa de promoción, ascensos y transferencias.				

<b>Capacidad y Desarrollo</b>	A	B	C	D
La capacitación se realiza en base a un plan de carrera.				
La empresa realiza detección de necesidades.				
La empresa realiza por lo menos un programa de capacitación anual.				
La empresa realiza una evaluación al personal de conocimiento adquirido.				

<b>Integración</b>	A	B	C	D
La empresa tiene actividades que promuevan la integración entre las áreas funcionales.				
La empresa tiene programas de integración de personal.				
La empresa tiene encuestas de clima organizacional para aplicar al personal.				
La empresa retroalimenta el programa de integración con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional.				
La empresa tiene diseñado un programa de promoción, ascensos y transferencias.				

<b>Higiene y Seguridad</b>	A	B	C	D
El personal de la empresa tiene cultura común de previsión de riesgos.				
La empresa tiene establecido dentro del organigrama la persona responsable de monitorear que se lleven a cabo las políticas de previsión de riesgos.				
La empresa tiene acciones de mejoras continuas en el sistema, que aumenten y garanticen la calidad de vida laboral.				
La empresa retroalimenta el programa de integración con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional.				
La empresa tiene un programa de implantación de los procedimientos y políticas de prevención de riesgos.				



<b>Control de Información</b>	A	B	C	D
Información relativa a las ventas.				
Base de datos de clientes.				
Información de ventas por producto.				
Clasificación de clientes.				

<b>Servicio a Clientes</b>	A	B	C	D
Existe un sistema de recepción y tratamiento de quejas y sugerencias.				
Se tienen mecanismos de comunicación con los clientes.				
Cuentan con un sistema de evaluación de satisfacción de los clientes.				

<b>Publicidad y Promoción</b>	A	B	C	D
Existe un programa de promoción y publicidad.				
Se tiene un diseño de imagen corporativa.				

<b>Instructivo de puntaje</b>
-------------------------------

<b>Planeación estratégica</b>
-------------------------------

- |  |
|--|
| A No están definidos.<br>B Están definidos.<br>C Se cumple.<br>D Se le da seguimiento. |
|--|

<b>Liderazgo</b>
------------------

- |  |
|--|
| A No es importante en la empresa y no se considera.<br>B Es poco importante.<br>C Es muy importante.<br>D Es muy importante y el personal lo sabe. |
|--|

<b>Contabilidad</b>
---------------------

- |   |
|---|
| A No es llevan registro.<br>B No se determinan.<br>C Se determinan de forma manual y eventual.<br>D Se determinan un sistema estandarizado. |
|---|

<b>Costos</b>
---------------

- |  |
|--|
| A No se tienen identificados.<br>B No se determinan.<br>C Se determinan de forma manual y eventual.<br>D Se determinan un sistema estandarizado. |
|--|

<b>Estados financieros</b>
----------------------------

- |   |
|---|
| A No se cuenta con ellos.<br>B Si los tiene, no los utiliza.<br>C Si los tiene y solo los utiliza para tramites.<br>D Si los tiene y los utiliza para tomar decisiones. |
|---|

**Puntos de equilibrio**

- A No lo tienen definido.
- B Lo tiene definido de forma empírica.
- C Lo tiene definido pero no en forma sistemática.
- D Lo tiene definido de forma sistemática.

**Presupuesto**

- A No cuenta con presupuestos.
- B Si se cuenta, se elabora en forma manual.
- C Si cuenta, lo elabora en hoja de cálculo.
- D Si cuenta, se elabora en software.

**Estructura del área**

- A No cuenta con un responsable de la función.
- B Si se realiza las funciones, las lleva a cabo el empresario.
- C Si existe un responsable de la función.
- D Existe una área dedicada a esta función.

**Proveedores**

- A No existe ni se realiza la función.
- B Se realiza la función espontáneamente.
- C Se realiza como actividad estratégica.
- D Se evalúa los resultados de la actividad.

**Producción y Calidad**

- A No existe ni se realiza la función.
- B Se realiza la función esporádicamente.
- C Se realiza como actividad estratégico de la empresa y se mantiene controles de los registros.
- D Se evalúa los resultados de la actividad.

**Estructura Orgánica y Funciones**

- A No lo tiene.
- B Lo tiene pero no se aplica.
- C Lo tiene pero aplica cuando conviene.
- D Si tiene y lo aplica.

**Capacidad y Desarrollo**

- A No se tiene identificado.
- B No se realiza.
- C Se realiza solo cuando se requiere.
- D Se realiza de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

**Integración**

- A No lo hace.
- B Si lo hace pero a veces.
- C Si lo hace de forma constante.
- D Si lo hace y le da seguimiento.

<b>Higiene y Seguridad</b>
----------------------------

A No tiene definido.
----------------------

B La tiene definido de forma empírica.
--

C Lo tiene definido pero no por escrito.
--

D Lo tiene definido por escrito.
----------------------------------

<b>Control de Información</b>
-------------------------------

A No existe.
--------------

B Lo saben pero no está por escrito.
--------------------------------------

C Está por escrito.
---------------------

D Está por escrito y la información esta actualizada.
---

<b>Servicio a Clientes</b>
----------------------------

A No existe.
--------------

B Existe pero no está por escrito.
------------------------------------

C Está por escrito.
---------------------

D Está por escrito y la información esta actualizada.
---

<b>Publicidad y Promoción</b>
-------------------------------

A No está definida.
---------------------

B Se define de manera empírica.
---------------------------------

C Se define y se cumple.
--------------------------

D Se evalúan los resultados.
------------------------------

# APÉNDICE

## ENCUESTA



2011

Encuesta del Área de Recursos Humanos

---

**Nombre de la empresa:** Graduaciones del Noroeste.

**Consultor (res):** Carmen Lilián Baldenegro Parra.

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** Proporcionar los elementos necesarios para que con base a la opinión del gerente y los empleados se detecten distintas áreas oportunidad, mediante las cuales se desarrollen estrategias que puedan ser implementadas como medidas correctivas y preventivas que conduzcan a la mejora de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** De las opciones que se presentan subraya la que consideres correcta.

**1.- ¿Que medios utilizo para el reclutamiento del personal?**

a) Televisión   b) Radio   c) Periódico   d) Otro ¿cuál?

**2.- ¿Qué métodos utiliza para la selección de personal?**

a) Solicitud de empleo   b) Entrevista   c) Pruebas de empleo   d) Otro ¿cuál?

**¿Qué tipo de contrato maneja la empresa para la contratación?**

a) Contrato Individual   b) Contrato Colectivo   c) Otro ¿cuál?

**4.- ¿Qué curso de inducción emplea la empresa?**

a) Int. al dpto. de personal b) Introducción al puesto c) Ninguno d) Otro ¿cuál?

**5.- ¿La empresa realiza programas de capacitación al empleado?**

a) Si b) No, ¿Por qué?

**6.- ¿Qué programas de capacitación maneja la empresa?**

a) Cap. para el trabajo b) Cap. En el trabajo c) Cap. En servicio d) Otro ¿cuál?

**7.- ¿Cada cuanto tiempo la empresa capacita a los empleados?**

a) Cada 6 meses b) Una vez al año c) Cada 2 años d) Otro ¿cuál?

**8.- ¿La empresa evalúa el desempeño de los empleados?**

a) Si b) No, ¿Cómo sabe el desempeño?

**9.- ¿Cada cuanto tiempo la empresa realiza la evaluación del desempeño?**

a) Cada 6 meses b) Una vez al año c) Cada 2 años d) Otro ¿cuál?

**10.- ¿Considera necesario brindar programas de capacitación y realizar evaluaciones del desempeño a los empleados?**

a) Si b) No, ¿Por qué?



2011

## Encuesta del Área de Recursos Humanos

---

**Nombre del instrumento:** Encuesta del área del recursos humanos.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_.

**Nombre de la empresa:** Graduaciones del Noroeste.

**Consultor (res):** Carmen Lilián Baldenegro Parra.

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:** Proporcionar los elementos necesarios para que con base a la opinión del gerente y los empleados se detecten distintas áreas oportunidad, mediante las cuales se desarrollen estrategias que puedan ser implementadas como medidas correctivas y preventivas que conduzcan a la mejora de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** De las opciones que se presentan subraya la que consideres correcta.

**1.- ¿Por que medios se entero del empleo?**

a) Televisión   b) Radio   c) Periódico   d) Otro ¿cuál?

**2.- ¿Qué método utiliza la empresa para la selección de personal?**

a) Solicitud de empleo   b) Entrevista   c) Pruebas de empleo   d) Otro ¿cuál?

**3.- ¿Qué tipo de contrato maneja la empresa para la contratación?**

a) Contrato Individual   b) Contrato Colectivo   c) Ninguno   d) Otro ¿cuál?

**4.- ¿Qué curso de inducción emplea la empresa?**

a) Int. al dpto. de personal   b) Introducción al puesto   c) Ninguno   d) Otro ¿cuál?



**5.- ¿Cómo empleado la empresa te impartió programas de capacitación?**

- a) Si                      b) No, ¿Por qué?

**6.- ¿Qué programas de capacitación maneja la empresa?**

- a) Cap. para el trabajo b) Cap. En el trabajo c) Cap. En servicio d) Otro ¿cuál?

**7.- ¿Cada cuanto tiempo la empresa capacita a los empleados?**

- a) Cada 6 meses    b) Una vez al año    c) Cada 2 años    d) Otro ¿cuál?

**8.- ¿La empresa evalúa tu desempeño como empleado?**

- a) Si                      b) No, ¿Por qué?

**9.- ¿Cada cuanto tiempo la empresa realiza la evaluación del desempeño?**

- a) Cada 6 meses    b) Una vez al año    c) Cada 2 años    d) Otro ¿cuál?

**10.- ¿Cómo empleado consideras necesario que la empresa brinde programas de capacitación y realice evaluaciones del desempeño a los empleados?**

- a) Si                      b) No, ¿Por qué?