

COORDINACION DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES 227370

**DEPARTAMENTO  
ADMINISTRACIÓN**

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN  
OPTICAS DEVLYN, S.A. DE C.V.

• T E S I N A •

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ERIKA DEL CARMEN GALAVIZ MAQUEDA 94220190  
LUZ MARÍA ARRIETA GARCIA 90329556  
MARIA MAGDALENA FERNÁNDEZ RAMOS 94220176

  
ASESOR:  
MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MÉXICO D.F. JULIO, 2000



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÒN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

*ADMINISTRACIÒN*

*SEMINARIO DE INVESTIGACIÒN*

*EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO  
EN OPTICAS DEVLYN*

**JULIO. 2000**

<b>ARRIETA GARCIA LUZ MARÌA</b>	<b>90329556</b>
<b>FERNÁNDEZ RAMOS MARÌA MAGDALENA</b>	<b>94220176</b>
<b>GALAVIZ MAQUEDA ERIKA DEL CARMEN</b>	<b>94220190</b>

**MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET**

## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPÓLITANA

*Por darme la oportunidad de crecer socialmente así como personalmente. Por entender que el conocimiento es una de las formas más maravillosas formarnos un criterio objetivo sobre el conocimiento científico, que es lo único que nos llevara a encontrar la satisfacción profesional y personal.*

A MI ASESOR MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

*Por su paciencia, dedicación así como la orientación necesaria para poder realizar las investigaciones necesaria y de forma objetiva sobre este tesina así como su la oportunidad de compartir conmigo sus conocimientos que es algo que nunca podré pagar.*

*Mil Gracias*

ERIKA, MAGADLENA Y LIZ MARÍA

## *A MIS PADRES*

*Por enseñarme que la vida tiene muchas formas de manifestarse y que la forma más objetiva de entenderla es a través del conocimiento y de la disciplina que conlleva el mismo. Por darme la oportunidad de vivir libremente con la capacidad de entender que la confianza en la familia es lo único que perdura siempre. Muy especialmente a mi madre por estar siempre conmigo y por tener la capacidad de salir adelante sin que nadie le ayudara.*

## *A MI HERMANA ANGELICA, PATRICIA Y ANA.*

*Por estar siempre conmigo, por darme el apoyo cuando lo he necesitado así como la oportunidad de tener y ser una persona independiente con la capacidad suficiente para salir adelante, por haber estado conmigo siempre que las he necesitado y decirme que las cosas más importantes se encuentran en el estudio y que este solo se obtiene a través del esfuerzo que nos hará seres humanos mejores y con más opciones de forjarnos un futuro mejor muchas gracias.*

*ERIKA GALAVIZ M*

A MI MADRE:

*A La Sra. Angela García Miranda, por el apoyo y cariño que siempre me ha demostrado.*

A MI ESPOSO:

*Juan Carlos Vargas Estrella, por ser la persona que siempre está conmigo en todo momento, apoyándome y animándome en toda acción que realizo.*

GRACIAS

LUZ MARÍA ARRIETA GARCÍA

A DIOS:

*Por todo*

A MIS PADRES

*Por su apoyo, comprensión y consejos que me motivan a seguir adelante.*

GRACIAS

MAGDALENA FERNANDEZ RAMOS

## INDICE

Agradecimientos  
introducción

i

### CAPITULO I LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	PAG
1.1 Antecedentes	2
1.2 Conceptos básicos	5
1.2.1 Cargo	5
1.2.2 Descripción de cargos	5
1.2.3 Análisis de cargos	6
1.2.4 Evaluación de cargos	6
1.2.5 Salario	6
1.2.6 Sueldo	6
1.2.7 Evaluación del desempeño	7
1.3 Responsabilidad en la evaluación del desempeño	7
1.3.1 El supervisor directo	8
1.3.2 El empleado	9
1.3.3 La comisión de evaluación de desempeño	10
1.4 Objetivos de la evaluación del desempeño	11
1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	15
1.5.1 Beneficios para los jefes	15
1.5.2 Beneficios para el subordinado	16
1.5.3 Beneficios para la empresa	16
1.6 Pasos a seguir en la evaluación del desempeño	17
1.7 Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño	18
1.7.1 Como preparar la evaluación del desempeño	19
1.8 Programas de evaluación del desempeño	22
1.8.1 ¿Quién es el calificado?	23
1.8.2 Cuando calificar	25
1.8.3 Entrenamiento del calificador	25

### CAPITULO II SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 Antecedentes	32
------------------	----

2.2	Métodos de evaluación de desempeño orientados al pasado	33
2.2.1	Clasificación	33
2.2.2	Comparación persona a persona	35
2.2.3	Gradación	36
2.2.4	Escalas gráficas	37
2.2.5	Listas de verificación	40
2.2.6	Método de escogencia forzada	43
2.2.7	Selección de incidentes críticos	46
2.2.3	Métodos de evaluación orientados al futuro	47
2.3.1	Método de autoevaluaciones	47
2.3.2	Administración por objetivos	48
2.3.2.1	Areas de desempeño	50
2.3.3	Métodos de centros de evaluación	51

### **CAPITULO III CALIDAD DE VIDA LABORAL**

3.1	Antecedentes	55
3.2	Origen del movimiento de calidad de vida laboral	56
3.3	Elementos para construir un modelo de calidad de vida laboral	57
3.4	Objetivos del movimiento de calidad de vida laboral	60
3.5	Calidad de vida laboral	62
3.5.1	Calidad de vida laboral en el trabajo	62
3.6	Marco legal	63
3.6.1	Artículo constitucional 123	64

### **CAPITULO IV CENTRO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

4.1	Antecedentes	69
4.2	Caliper	71
4.2.1	Misión caliper	72
4.3	¿Por qué utilizar una herramienta de evaluación?	72
4.4	Centros de evaluación	74
4.5	Proceso caliper una evaluación de 360°	75
4.6	Caliper gap análisis (análisis de deficiencias)	77
4.7	Modelo estratégico de negocios caliper	79
4.7.1	Congruencia organizacional	79

4.7.2	Modelo para un negocio de alto desempeño	79
4.7.3	Metas clave de la compañía	80
4.7.4	Encontrar y seleccionar a los individuos adecuados	81
4.7.5	Cultura organizacional	82
4.8	Que buscan las compañías	82
4.9	Ofrece caliper otros instrumentos de evaluación	83
4.10	Otros servicios	84
4.10.1	Perfil de otros servicios de caliper (csp)	86
4.10.2	Perfil de desarrollo individual	86
4.10.3	Munual y seminario de selección	86
4.10.4	Servicios de consultoria a la medida	87

## **CAPITULO V METODOLOGIA**

5.1	Justificación	89
5.2	Planteamiento del problema	90
5.3	Hipótesis	90
5.4	Variables	91
5.5	Sujetos y definición de la muestra	91
5.6	Instrumento y recopilación de información	92
5.7	Procedimiento de aplicación de la muestra	94
5.8	Análisis de resultados	98
	Conclusiones	109
	Recomendaciones	112
	Bibliografía	115
	Anexo A	II
	Anexo B	VI
	Anexo C	VII
	Tabla	IX
	Graficas	XIV



## INTRODUCCIÓN

*El presente trabajo tiene como objetivo, demostrar las alternativas para realizar las evaluaciones del desempeño que son importantes para las organizaciones, que nos indicaran cuales son las deficiencias en las que incurren las organizaciones o las empresas que hacen que no consigan sus objetivos establecidos, las cuales dependen del papel que desarrolla cada uno de los empleados que son parte de las misma y que en su conjunto conllevaran a realizar las aportaciones de su trabajo para poder fundamentar y lograr los objetivos que esta se ha fijado.*

*Es de suma importancia señalar que el cambio que las organizaciones están sufriendo dentro de sus estructuras ante una globalización creciente, estarán determinadas en función de cómo y cuando es que estas lleven a cabo las evaluaciones de sus empleados a través de las cuales se encontrará la excelencia, que generara un ambiente propicio para hacer que estos se encuentren en forma conjunta con los objetivos de la organización y a través de ellos se alcance la excelencia.*

*Es importante remarcar que la siguiente exposición nos da una serie de teorías que nos llevarán a formarnos criterios más acordes a las necesidades de nuestra organización así como de las necesidades de la misma y poder realizar o adaptar el método de evaluación del desempeño que más se adecua a las necesidades de la organización y de esta forma lograr siempre los objetivos que se haya impuesto.*

*Las evaluaciones del desempeño de los empleados siempre deben ser una de las prioridades de cualquier organización ya que podrán determinar en donde encontramos deficiencias y poder ajustar los caminos que nos llevarán a alcanzar las metas a corto mediano y largo plazo.*

*En el caso específico de Opticas Devlyn S.A. de C.V. se encuentra como una empresa con larga historia que no ha podido realizar las evaluaciones de sus colaboradores y lograr que se encuentren dentro de los parámetros de calidad que la misma empresa necesita para ser parte de la excelencia, es de suma importancia aclarar que la evaluaciones del desempeño siempre serán nuestros indicadores de cómo el personal que esta laborando con nosotros realiza sus tareas y si son de forma adecuada a las necesidades de la organización.*

*Es importante recalcar que las Evaluaciones del desempeño de los empleados es una de las opciones más claras que nos ofrece la administración de personal para poder determinar los caminos de nuestra organización que nos llevara a encontrar la calidad de cada uno de los factores de desempeño humano y que será el único camino para lograr la excelencia dentro de cualquier organización.*

**CAPÍTULO I**

**LA EVALUACIÓN DEL**

**DESEMPEÑO**

## 1.1 ANTECEDENTES

“Los procedimientos de la evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que el hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la ‘Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola’ utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de los Jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada superior acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier Jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o de sus compañeros, a las cuales un superior no tuviese acceso por un medio diferente.

En 1842, el servicio público federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, en 1880, el ejercito Norteamericano desarrolló también su propio sistema.

En 1918 la General Motors disponía de un sistema de evaluación para sus ejecutivos, no obstante, después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se han ocupado únicamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la

empresa. La propia teoría clásica de la administración denominada teoría de la máquina por algunos autores llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas 'un operador de botones', era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable a máquina, sin que se alcanzara progreso alguno en la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

A partir de la humanización de las teorías de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre.

Los mismos aspectos señalados antes con relación a las máquinas pasaron ahora a ser relacionados con el hombre.

Fue entonces que:

¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?

¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por supuesto, surgieron una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. Junto con los primeros estudios acerca de la motivación humana surgió la teoría Behaviorista de la administración, preocupada no sólo por el comportamiento individual del hombre dentro de la organización sino, principalmente, por el propio comportamiento corporativo. Según este nuevo enfoque, el hombre va al trabajo vislumbrando, de manera consciente o inconsciente, las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que vaya a desarrollar le permitan alcanzar" (Chiavenato, 1992).

Es importante hacer la descripción de cada uno de los conceptos más importantes que se manejan dentro del Marco Teórico, ya que durante el proceso de investigación encontramos que existen diversos autores y cada uno de ellos tiene una interpretación distinta sobre la clasificación de la Evaluación del Desempeño.

## **1.2 CONCEPTOS BÁSICOS**

**1.2.1 CARGO:** "Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de una organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otra designaciones de trabajo". (Chiavenato, 1990)

**1.2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS:** "Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hace distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es, básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas" (Chiavenato, 1990)



**1.2.3 ANÁLISIS DE CARGO:** “Es un proceso de obtener analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Estas informaciones son registradas inicialmente en la descripción de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes que son los llamados factores de especificaciones.” (Chiavenato, 1990)

En su libro la Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (1990) cita a Bristish (1970):

**1.2.4 EVALUACION DE CARGOS:** “Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática”.

**1.2.5 SALARIO:** “Es la remuneración que percibe el hombre por una actividad productiva, se paga por hora o por día, aunque se liquida semanalmente. El salario se aplica a trabajos manuales o de taller”. (Reyes Ponce 1986)

**1.2.6 SUELDO:** “Es la remuneración que percibe el hombre por una actividad productiva, se paga por quincena o por mes. El sueldo se aplica a trabajos intelectuales administrativos o de oficina”. (Reyes Ponce, 1986)

### **1.2.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En su libro La Administración Moderna de Personal 2, Joaquín Rodríguez Valencia (1993) cita a:

“Chiavenato, lo define como: Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

“W. Werther y K. Davis, lo definen como: El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

“Para L. Byars y L. Rue, es: El proceso en que se comunica a una persona cómo llevar al cabo el trabajo; estableciéndose también un plan de mejoramiento”.

“Resumiendo, la ‘evaluación del desempeño’ es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea de manera formal o informal, con cierta continuidad por las organizaciones”.

### **1.3 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La responsabilidad por la evaluación del desempeño tiene diferentes órganos encargados dentro de la organización de acuerdo a la política de recursos humanos desarrollada dentro de la empresa.

“En algunas empresas existe una rígida centralización de las responsabilidades en la evaluación del desempeño como son: El órgano Staff perteneciente al área de recursos humanos; en otros casos se asigna una Comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización; inclusive en otras organizaciones la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, como algo de control del superior directo. El promedio utilizado con mayor amplitud en el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución, no siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de Recursos Humanos”. (Chiavenato, 1990).

### **1.3.1 EL SUPERVISOR DIRECTO**

“El desarrollo de la administración y del plan de evaluación del desempeño no es una función exclusiva del departamento de recursos humanos la evaluación del desempeño puede considerarse de línea y debe de asesorarse por el órgano de los recursos humanos y el staff, quien mejor que el supervisor general es el que podrá tener el mejor conocimiento de como es que desempeña su trabajo la persona con la cual convive diariamente así, como la de mejorar o de como esta evaluación ha mejorado su desempeño en el cargo. Es responsabilidad del staff

proyectar y mostrar toda estas series de evaluaciones y verificar que sean llevadas a cabo por lo jefes que aplican el plan dentro de su círculo de acción y de esta forma el staff conserva su jerarquía” (Chiavenato, 1992).

### **1.3.2 EL EMPLEADO**

Algunas empresas utilizan el método de autoevaluación de los empleados como un método de evaluación del desempeño, donde éste no podrá ser objetivo a menos que los empleados autoevaluados sean personas con un gran nivel cultural que les permitirá realizar un análisis de los comportamientos realizados hasta ese período las medidas que debe de tomar y los objetivos del desempeño que deben de alcanzar para mejorar su postura dentro de la organización, pero una evaluación del desempeño no puede basarse en la responsabilidad exclusiva de los empleados porque:

- \* Los empleados no siempre tienen las condiciones necesarias para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por la organización lo cual provoca distorsión y falta de objetividad en los resultados obtenidos.
- \* Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidirán con los de los objetivos de línea y por consiguiente con los objetivos de la organización.
- \* Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos.

### **1.3.3 LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“La Comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables participarán en toda la evaluación y su papel será el mantener el equilibrio de los juicios, de atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la dirección superior, si es posible el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable de la función del personal; de ser posible, el responsable del área de sistemas y procedimientos, y organización y métodos.

Los miembros transitorios que participan exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer la información respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

En otros casos la responsabilidad de la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en el “empleado” de cada área, con algún control de parte del supervisor directo”. (Rodríguez Valencia, 1993)

## 1.4 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Generalmente el departamento de personal se responsabiliza de la implantación y coordinación del programa de evaluación del desempeño. Sin embargo, es recomendable que se apoye en un comité integrado por miembros de los más altos niveles de la organización, una de las responsabilidades del comité es la fijación de los objetivos del programa de evaluación del desempeño.

Sin embargo, habrá que considerar que la ‘evaluación del desempeño’ no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario determinar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el empleado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado (el evaluado) debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino además conocer ‘por qué’ y ‘cómo deberá hacerse’ (sí es que debe hacerse).

A continuación se muestran algunos ejemplos de objetivos de un programa de evaluación del desempeño.

Myer, Kay y French (*Split in performance appraisal*, p.378) indican que el programa tradicional y comprensivo de evaluación anual del desempeño utilizado por General Electric, servía a dos objetivos principales:

- Justificar la acción salarial recomendada por el superior.

- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior vea el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; con este fin el superior hace planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos de programa de evaluación del desempeño en General Electric.

Por otro lado, M. Levinson ('Appraisal of what performance?' Harvard Business Review, p.30) nos hace la indicación de que un sistema de evaluación del desempeño típico en cualquier organización tiene los objetivos siguientes:

- Dar a los empleados retroalimentación adecuada acerca de su desempeño.
- Servir de base para un cambio de actitudes con el fin de lograr prácticas efectivas en el trabajo.
- Ofrecer los datos necesarios para la concesión de compensaciones, promociones y aumentos de sueldos.

Por nuestra parte, consideramos que un programa de evaluación del desempeño debe tener los objetivos siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.

- Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos.

A. Slusher (A systems look at performance appraisal, p.114) aconseja que la evaluación no sea exclusivamente un proceso por el cual la organización evalúe al empleado. También puede ser un proceso por el cual los empleados evalúen el ambiente psicológico, las políticas de personal y la comunicación formal de la organización, para tener la base de ciertos cambios. Slusher subraya el hecho de que pocas organizaciones aprovechen el potencial completo de un sistema de evaluación del desempeño.

Hay que darse cuenta de que tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos específicos para el proceso de evaluación del desempeño. Hay quienes quieren y buscan la retroalimentación de evaluaciones y dan oportunidad de obtener tal información. Si su rendimiento se compara favorablemente con el de otras personas, es probable que queden satisfechas sus necesidades de logro y éxito. Si estas necesidades no están satisfechas, hacen difícil de aceptar la retroalimentación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la



organización. La evaluación del desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios como:

- Mejoramiento del desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- Decisiones de colocación. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que debería desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de las vacantes del departamento de personal.
- Inexactitudes de la información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

- Errores de diseño de puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen para diagnosticar esos errores.
- Igualdad de oportunidades de empleo. Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas son adecuadas.
- Desafíos externos. A veces el desempeño es afectado por influencias externas, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda". (Rodríguez Valencia, 1993)

## **1.5 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Los beneficios de la evaluación del desempeño son para ambas partes, si es que son aplicados adecuadamente dentro de la organización y con la objetividad necesaria, acordes al instrumento que haya sido escogido. Un plan de evaluación de desempeño traerá beneficios para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **1.5.1 BENEFICIOS PARA LOS JEFES. El jefe tiene condiciones para:**

- Evaluar de la mejor manera el desempeño y comportamiento de los subordinados contando con un sistema de medida eficaz capaz de evaluar las necesidades de la empresa.

- Proponer métodos que sean capaces de corregir los errores que han sido identificados durante la evaluación.

### **1.5.2 PARA EL SUBORDINADO**

- Conoce las reglas del juego o sea conocerá los aspectos del desempeño que la empresa más valorará, aquellos que optimicen su eficiencia.
- Conoce aquellos puntos fuertes y débiles de la empresa así como las expectativas del jefe.
- Conocer las medidas que su jefe tomará en cuenta para mejorar su desempeño a través de cursos, programas capacitación, seminarios, etc.

### **1.5.3 PARA LA EMPRESA**

- Evaluar el potencial humano a corto y largo plazo y definir la contribución de cada uno de los empleados.
- Puede identificar a los empleados que presentan un perfeccionamiento en diversas áreas de la organización.

## 1.6 PASOS DE COMO DEBE DE LLEVARSE A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿ QUIEN? EVALUADO	TODOS LOS EMPLEADOS	SUPERVISOR OTROS SUPERVISORES EL PROPIO EMPLEADO	SOBORNANDO GERENTE DE PERSONAL CONSULTOR EXTERNO COMBINACIÓN DE GRUPOS
¿EL QUÉ? SERES HUMANOS	TIEMPO DE REFERENCIA	DESEMPEÑO ACTUAL POTENCIAL FUTURO	ESPECIFICACIONES RASGOS PERSONALES RESULTADOS ALCANZABLES.
¿POR QUÉ? MEJORA EL DESEMPEÑO		BASE PARA LAS PROMOCIONES TRANSFERENCIAS BASE PARA AUMENTOS SALARIALES	
¿CUANDO? FORMALMENTE	ANUALMENTE SEMESTRALMENTE TRIMESTRALMENTE	INFORMALMENTE	SEMANALMENTE DIARIAMENTE CONTINUAMENTE
¿DÓNDE? EN EL CARGO	EN LA OFICINA DEL JEFE	FUERA DEL CARGO	EN LA OFICINA DEL CONSULTOR EL CUALQUIER LUGAR
¿CÓMO? MÉTODOS TRADICIONALES	PROBLEMAS	EFECTO DE HALO TENDENCIA CENTRAL PRECONCEPTOS PERSONALES PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN	
MODERNOS	CENTRO DE EVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS CONTABILIDAD DE VALORES HUMANOS.		

(CHIAVENATO ,1990)

## 1.7 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

“Las evaluaciones del desempeño sirven como una verificación de control de calidad sobre el desempeño de los empleados; si no se cuenta con un sistema de evaluación eficaz, las promociones, los aumentos, las transferencias y otras decisiones relacionadas con el personal se tomarán empíricamente y de manera improvisada.

Una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño. Es necesario tener un sistema de evaluación que considere ciertos criterios relacionados con el desempeño los cuales son: desempeño humano, evaluación del desempeño, retroalimentación para los empleados, medidas del desempeño, criterios relacionados con el procedimiento.

El sistema de evaluación debe identificar criterios relacionados con el desempeño, medir esos criterios y, luego, darles retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

J. Miner (Management Appraisal, St. Clair Press. P. 228) nos dice al respecto que si las medidas del desempeño no están relacionadas con el trabajo, la evaluación puede conducir a resultados imprecisos y desviados. No sólo se distorsiona la retroalimentación del desempeño, sino que, además, los errores en

los registros de los empleados pueden producir decisiones incorrectas sobre el personal.

Por lo general, el departamento de personal elabora evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Con uniformidad en el diseño y aplicación, los resultados tienen mayores probabilidades de ser comparables ante grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede elaborar diferentes métodos para gerentes y empleados, se requiere uniformidad en cada grupo para asegurar que los resultados serán de utilidad.

R. Lazer y W. Wikstrom (Appraising managerial performance, p. 20) expresan que aún cuando el departamento de personal es el que diseña el sistema de evaluación del desempeño, es raro que se encargue de la evaluación real del desempeño. En lugar de ello, las investigaciones muestran que el efecto inmediato del empleado realiza la evaluación el 90% de las ocasiones. Aún cuando otras personas pueden evaluar el desempeño, el supervisor inmediato se encuentra casi siempre en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

### **1.7.1 CÓMO PREPARAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación deberá ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en el trabajo. Para lograr ese objetivo, los sistemas

de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos, tener normas y usar medidas del desempeño confiables.

Relacionado con el trabajo significa que el sistema evalúa conductas críticas que se requieren para el éxito en el trabajo. Si la evaluación está relacionada con el empleo, no será válida y/o probablemente, tampoco confiable. Sin validez y confiabilidad, el sistema puede generar evaluaciones imprecisas e inútiles.

No obstante, un método relacionado con el trabajo tiene que ser también práctico, para que lo entiendan tanto los evaluadores como el personal. Un método impráctico y complicado puede conducir a imprecisiones que reducen la efectividad de la evaluación del desempeño. Para que el método sea práctico se requiere que este basado en 'normas' y 'medidas' del desempeño:

a) *Normas de desempeño.* Son los niveles que le sirven para medir los resultados deseados en cualquier puesto. No se pueden establecer arbitrariamente. Los conocimientos sobre esas normas se acumulan por medio de análisis de desempeño, analizando el desempeño de los empleados existentes.

A partir de los deberes y normas que se incluyen en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué conductas son críticas y se deben evaluar. Cuando esta información no exista o bien sea poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo o en revisiones con lo jefes inmediatos.

b) *Medidas del desempeño.* La evaluación del desempeño requiere también 'medidas del desempeño' confiables. Para que estas medidas sean de utilidad, deben ser fáciles de utilizar, confiables e indicar las conductas críticas que determinan el buen desempeño. Por ejemplo, el supervisor de una empresa de servicios telefónicos debe observar, en cada telefonista:

- La práctica de los procedimientos de la empresa (conservar la calma, aplicar tarifas adecuadas a las llamadas telefónicas, aplicar políticas de la empresa).
- Modelos adecuados al contestar llamadas (hablar con claridad y cortesía).
- Precisión en la distribución de llamadas (hacer con precisión las llamadas con ayuda de operadora).

Tales observaciones se pueden hacer directa o indirectamente. La 'observación directa' se da cuando el evaluador comprueba realmente el desempeño. La 'indirecta' se produce cuando el evaluador puede calificar sólo sustitutos del desempeño verdadero. Por ejemplo, cuando un supervisor controla las llamadas de una telefonista, está efectuando una observación directa; una prueba por escrito sobre procedimientos de la empresa para manejar llamadas de urgencia constituye una observación indirecta. Por lo común, las observaciones indirectas son menos precisas porque evalúan sustitutos del desempeño real.

Otro aspecto de las 'medidas del desempeño' es determinar si son objetivas o subjetivas. Las medidas objetivas del desempeño son las indicaciones del



rendimiento en el trabajo que pueden ser verificadas por otros. Por ejemplo, si dos supervisores observan las llamadas de una telefonista pueden controlar la cantidad de las mal marcadas. Los resultados son objetivos y verificables, ya que cada supervisora obtiene el mismo porcentaje de precisión en el marcaje de llamadas.

Las 'medidas subjetivas del desempeño' son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, esas medidas son las opiniones personales del evaluador. Por ejemplo, la evaluación de los modales de una operadora telefónica se realiza subjetivamente, ya que los supervisores deben utilizar sus opiniones personales con respecto a los buenos o malos modales.

Puesto que la evaluación es subjetiva, la precisión suele ser baja, aún cuando el supervisor observe directamente al empleado. Siempre que sea posible, los especialistas de personal prefieren las medidas directas y objetivas del desempeño." (Rodríguez Valencia, 1993).

## **1.8 PROGRAMAS DE EVALUACIÓN**

"Más importante que la forma o método de calificación es la calidad del calificador. Ciertamente, se debe dedicar tiempo y atención especial a la selección y diseño de un sistema de calificación, pero aún más tiempo y esfuerzo debe gastarse en la decisión de asuntos tales como quién debe calificar, cómo podría ser entrenado éste y cómo mantener la exactitud de sus calificaciones.

### 1.8.1 ¿QUIÉN ES CALIFICADO?

En la mayoría de las situaciones, el calificador es un supervisor inmediato de la persona que va a ser calificada. A causa de que es frecuente el contacto, él o ella está más familiarizado con el trabajo del empleado. Además, muchas organizaciones juzgan esencial ayudar al liderazgo y a la posición de autoridad del supervisor, mediante la consideración de una evaluación del empleado como parte integral de su tarea supervisora. Las calificaciones dadas por el supervisor a menudo son bien vistas y aprobadas por la alta dirección; de esta manera se mantiene un control jerárquico sobre el proceso de evaluación.

Si se juzga deseable una mayor implicación, el proceso de evaluación se puede emprender mediante un grupo de calificadores. Los miembros del grupo pueden ser superiores, colegas y subordinados. La experiencia demuestra que si todos son directivos, el grupo de evaluación tiene tendencia hacia las teorías clásicas de la dirección; si todos ellos son subordinados, muestran tendencia hacia las teorías del comportamiento. Unas pocas organizaciones han dado gran valor a la evaluación entre colegas.

Una posibilidad final, que presenta una orientación mayor hacia la importancia del comportamiento, es permitir al subordinado calificarse él mismo. El mérito mayor de este método descansa en las áreas del desarrollo y la motivación; entre otras cosas este método:

- 1) da como resultado un mejoramiento en el flujo de la información,
- 2) fuerza al subordinado a tomar más personalmente los problemas, y a desarrollar un pensamiento sistemático acerca de sí mismo y de su trabajo,
- 3) mejora la comunicación entre los supervisores y los subordinados, ya que cada uno da mayor información de sí, cuando los conflictos aparecen, y,
- 4) mejora la motivación como resultado de una amplia participación.

Si el enfoque participativo de la evaluación continúa creciendo, estaría de acuerdo con las recomendaciones de McGregor en lo relacionado con la manera como se puede mejorar la evaluación del desempeño. En la mayoría de las ocasiones en que se muestra su uso, se da en los niveles directivos y profesionales de las empresas. También se ha señalado que si el subordinado sabe que su superior está preparando calificaciones de él, buscará hacer un trabajo más esmerado y las calificaciones estarán de acuerdo con el mismo. El uso de las autocalificaciones como una forma adicional de adquisición de información es una base de beneficio mutuo de considerable mérito; no se sugiere que tal calificación se deba considerar como una afirmación oficialmente aceptada para la toma de decisiones.

## **1.8.2 CUÁNDO CALIFICAR**

La forma acostumbrada en países con alta tecnología y mercados es la de hacer dos calificaciones al año; los nuevos empleados serán evaluados más frecuentemente que los viejos. Por ejemplo, una gran empresa siderúrgica en Estados Unidos, requiere que se hagan dos calificaciones de prueba para los empleados en las primeras seis semanas, al comenzar el empleo; una empresa consultora recomienda que se hagan evaluaciones de cada empleado tres meses después de haberle sido asignado el cargo y luego dos posteriores cada seis meses. Esta práctica reduce la contaminación respecto de las variables que influyen en la evaluación; entre éstas, la del cansancio producido en el evaluador cuando tiene que hacer muchas calificaciones durante el mismo día, ya que cuando el supervisor debe calificar de 20 a 30 empleados en una misma jornada, la presión respecto de las otras tareas lo constriñen evitando que evalúe en forma objetiva, dando un tiempo adecuado y más atención a su labor.

## **1.8.3 ENTRENAMIENTO DEL CALIFICADOR**

El entrenamiento inicial de los calificadores debe, incorporar una explicación completa acerca de la filosofía que sirve de base al sistema de calificaciones. Los factores y escalas que miden cada factor, deben ser cuidadosamente definidos, analizados y discutidos en sesiones. Aunque el entrenamiento tiene una naturaleza positiva, dado que capacita al calificador, se ha encontrado aconsejable destacar ciertos aspectos negativos del proceso de calificación, con el fin de que

esté pendiente de evitar errores comunes en la calificación tradicional, entre estos se cuentan:

- 1) El error de imagen
- 2) La tendencia central
- 3) Los errores constantes, tales como ser:
  - a) demasiado drástico
  - b) demasiado benévolo
- 4) las frecuencias misceláneas de inclinación
  - a) antigüedad
  - b) raza, religión y nacionalidad
  - c) sexo
  - d) posición

El error de halo o 'imagen' e puede reconocer fácilmente como un elemento que aparece en las escalas de los factores que se toman en consideración. Este error sucede cuando el calificador permite que un aspecto del carácter humano o de su desempeño influyan en la evaluación del conjunto. A ninguna persona le gusta ser perfectamente buena o absolutamente mala; el desempeño siempre es mejor en una áreas que en otras. El error de halo llega a ser a menudo de carácter 'contagioso' cuando los calificadores permiten colorear la evaluación de un individuo de una manera absoluta la mejor forma de corregir tal error es el entrenamiento; sucede a menudo que el calificador no está pendiente de su tendencia y necesita que se le haga ver y se le corrija.

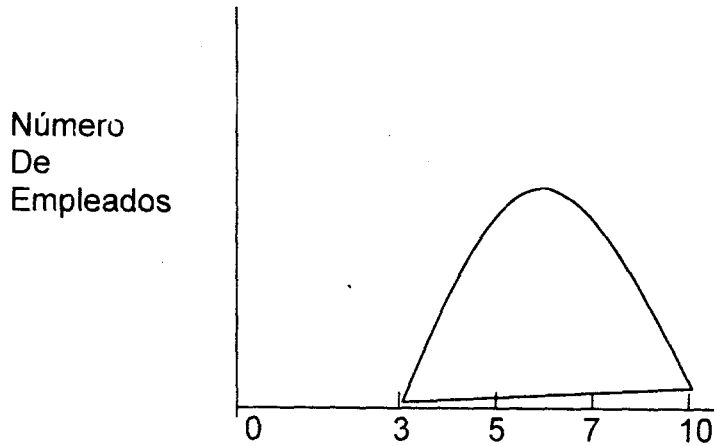
La tendencia central es, tal vez, el error más común que se encuentra en las calificaciones del desempeño. Este error se evidencia cuando el calificador hace todas sus marcaciones o casi todas ellas con un criterio de promedio; de esta manera, el calificador evita el conflicto con su conciencia cuando tiene dudas, no tiene la información adecuada, o cuando en el proceso está poniendo muy poca atención y esfuerzo.

En la actualidad, utilizando el lenguaje convencional de los estudiantes, tenemos calificadores 'madres' y calificadores 'cuchillas' que se encuentran en el curso de nuestra vida. Hay profesores que raramente reconocen con la mejor calificación a quienes rinden más en sus clases; estos errores son reconocidos como de carácter constante y sistemático.

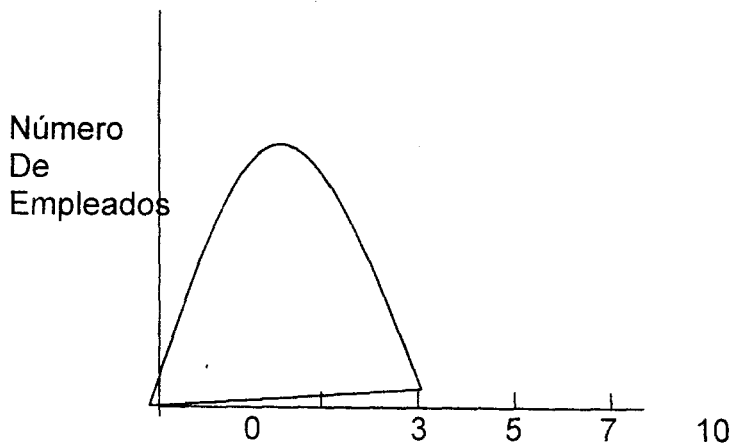
En la siguiente figura se ilustra la situación creada cuando la calificación la hace un evaluador blando (bondadoso). Sus calificaciones están distribuidas en una curva normal, pero él solamente utiliza la mitad alta de la escala; su promedio de calificación es, entonces, siete. El calificador estricto utiliza la parte más baja de la escala, el también tiene una distribución normal, con un promedio de calificación de tres. Si las calificaciones dadas son válidas para los dos grupos, no habría ningún problema en la calificación; si los errores son constantes, la calificación de siete en el primero sería igual a la calificación de tres en el segundo.

## DISTRIBUCION DE CALIFICACIONES

GRAFICA "A"



GRAFICA "B"



- Por el calificador blando
- Por el calificador estricto

“Existe un medio para homogeneizar las calificaciones dadas por diferentes personas cuya actitud o bien es muy blanda, o bien es muy exigente. Tal sistema consiste en llevar las calificaciones a una distribución porcentual. En éste se ordenan los puntajes de manera que las calificaciones medias constituyan el 50 por ciento de los datos, y por tanto estarán colocados en el quincuagésimo porcentaje tanto para la calificación de 7, que es el promedio del profesor blando, como la calificación de 3 que es el promedio del calificador estricto” (B. Flippo, 1989).

termina con exhortaciones que la estimulen a una mejora para el futuro venidero. En la entrevista tradicional, el evaluador tiene un papel claramente superior y actúa a la manera de un juez; el disgusto por tales procesos, tanto como los hallazgos de las investigaciones que invocan los efectos negativos, han llevado a muchas organizaciones a desarrollar programas de dirección mediante objetivos". (B. Flippo, 1989).



**CAPÍTULO II**

**SISTEMAS DE**

**EVALUACIÓN**

**DEL DESEMPEÑO**

## 2.1 ANTECEDENTES

“Muchas empresas en su intento por mejorar la calidad de actividades de sus empleados no tienen alternativa de sí deben evaluar el desempeño de su personal. La evaluación del desempeño se origina después de la contratación. Con el surgimiento y veracidad de nuevos programas de evaluación, diferentes organizaciones han desarrollado variaciones de la medición tradicional impuesta por los superiores, la uniformidad de un sistema permitirá hacer comparaciones entre los diferentes elementos del personal; tales apreciaciones se realizarán periódicamente de acuerdo con un plan; nada se abandona a la casualidad o al azar. El propósito esencial es determinar una medida del desempeño humano, esto con el fin de reducir ó eliminar, los prejuicios de quien evalúa; a través de un sistema imparcial y de verificación periódica.

En un sistema de evaluación el objetivo es evaluar lo que la persona hace no lo que la persona es. En el pasado, el énfasis consistía en la evaluación del valor del empleado como persona. Esto daba como resultado una apreciación de la iniciativa y personalidad del individuo, así como de su capacidad para trabajar con los demás. El interés reciente es medir los resultados del desempeño del trabajador en el cargo; así, ambos elementos, las cualidades de la persona y los hechos del desempeño en el cargo, entran en el proceso de calificación. Por esta razón, el término ‘evaluación del desempeño’ es más apropiado que ‘calificación de méritos’, o ‘calificación del empleado’, o ‘calificación de servicios’.

La evaluación del desempeño constituye a menudo un fundamento racional para la determinación del sistema de suéldos y salarios.

## **2.2 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL PASADO**

“Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. Los métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado más utilizados se exponen a continuación”. (Rodríguez Valencia, 1993)

### **2.2.1 CLASIFICACIÓN**

“Este es quizás el más viejo y simple de los sistemas formales de calificación; consiste en comparar una persona con todas las otras, con el propósito de colocarla en un orden de valoración. Al realizar esto, el calificador considera a la persona y el desempeño como una entidad, no se hace ningún ensayo por separar ambos elementos componentes.

Una de las objeciones a este método es que se le está pidiendo a la persona que califica una proeza realmente imposible. El análisis del desempeño

de una persona no es tan simple, ya que nosotros estamos pidiendo al calificador que compare varias personas simultáneamente y que a su vez las coloque en un orden.

¿Puede la mente humana manejar todas estas variables al mismo tiempo? Para simplificar este problema, se ha desarrollado la técnica de la comparación pareada; mediante ella, cada persona se compara con cada uno de los demás en particular.

Supongamos que hay cinco empleados y que hay que clasificarlos de esta manera; entonces, el desempeño del empleado A se compara con el desempeño del empleado B, y se toma una decisión concerniente a cuál de los dos prevalece; luego se compara a A con C, con D, en ese orden; enseguida, se compara a B con cada uno de los demás, también en forma individual. La misma técnica se usa para clasificar a los demás. Así, el uso de la técnica de la comparación pareada de estos cinco empleados da como resultado un total de diez decisiones, de donde sólo dos personas se involucran en cada una de las decisiones. El número de decisiones se puede determinar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{N(N-1)}{2}$$

2

En esta fórmula, N equivale al número de personas que van a ser comparadas. Los resultados de estas comparaciones se deben tabular y la clasificación así resultante se lleva a consideración del superior.

## 2.2.2 COMPARACIÓN PERSONA A PERSONA

En este se comparan ciertos factores, tales como el liderazgo, la iniciativa, la sociabilidad; los que se seleccionan con propósitos de análisis. Se diseña, pues una escala definitiva para medir cada factor. En vez de determinar los diferentes grados que existirán de liderazgo, se les representa a través de tres posibilidades representativas. El calificador tendrá, pues, que desarrollar su propia escala para evaluar las cualidades de liderazgo de las personas, de acuerdo con lo conocido en el pasado. La persona que demuestre mayor grado de liderazgo, se le coloca en la parte alta de la escala y por el contrario, aquellos que demuestren menor capacidad, se les coloca en la parte más baja de la misma. Asimismo se establecerá una escala para cada uno de los factores seleccionados y se harán las diferentes clasificaciones de las personas.

En este sistema; en vez de comparar el conjunto de las personas como un todo, se comparan personas claves, respecto de un factor cada vez. Este sistema de medida es utilizado aún hoy en la evaluación de cargos, siendo conocido como sistema de 'comparación de factores'. Aunque se usa comúnmente en la medida de los cargos, tiene un uso limitado en la medida de las personas, ya que la técnica de las escalas podría ser en extremo complicada. Además de esto, si cada uno de los calificadores usa unas definiciones particulares sólo por ellos conocidas, la calificación no se puede comparar entre departamentos que tengan calificadores diferentes.

### 2.2.3 GRADACIÓN

En el sistema de gradación, se establecen ciertas categorías de valores. En el servicio civil federal de los Estados Unidos, por ejemplo, existen tres categorías de personas en relación con su desempeño: prominentes, satisfactorios e insatisfactorios. El desempeño del empleado se compara entonces de acuerdo con estas definiciones de gradación, y la persona es colocada en el grado que mejor describe su desempeño. El empleado puede recibir, pues, solamente una P como prominente o una S como satisfactorio, o bien una I como insatisfactorio. Por supuesto, se podrían desarrollar más de los tres grados descritos. Para este sistema de medida se usa el sistema de evaluación de desempeño llamado 'descripción de grado'. El servicio civil usa el enfoque de gradación para ambos, tanto para los hombres como para los cargos. El sistema de gradación es a menudo modificado por un sistema forzado de distribución; donde ciertos porcentajes se establecen para cada uno de los grados, entonces se tiene la ventaja de forzar una separación del personal en grupos, de manera que el calificador no puede juzgar la colocación de los individuos respecto de un promedio más alto o bajo. Como en todos los sistemas que inducen al calificador a hacer algo, este lleva consigo una resistencia por parte del evaluador.

Este sistema induce también lo que denominaríamos la suma cero, para todos los calificados; aunque una persona esté ubicada en el diez por ciento más bajo y si a pesar de ello mejora su desempeño, ella no podría cambiar de puesto dentro de la clasificación; si a su vez los otros han mejorado de manera similar.

Imagine Cuál sería la frustración de tal empleado, así como el desmayo del supervisor que mientras por una parte comunica el reconocimiento por el desempeño mejorado, por otra parte tiene que clasificar al empleado en el mismo puesto.

#### **2.2.4 ESCALAS GRÁFICAS**

El método más comúnmente usado, tradicional y sistemático para evaluar el desempeño, es el de establecer escalas, de acuerdo con un número específico de factores característicos. Esta técnica es similar a la clasificación persona a persona, excepto que los grados de la escala están representados mediante definiciones, más que por comportamientos de personas claves. La siguiente figura es ejemplo para calificar el personal operativo; en el se utilizan cuatro factores. Cinco grados son susceptibles de usarse respecto de cada factor. Las definiciones generales aparecen en los puntos a través de las escalas.

## ESCALA DE EVALUACIÓN GRÁFICA

### IMPRESO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-SECCIÓN DE ENTRENAMIENTO. DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES

Nombre	N° de código	Departamento	Clasificación del cargo
Fecha en la que se comenzó el trabajo	Fecha en la que se hizo la última evaluación	Fecha de esta evaluación	

**PARA EL CALIFICADOR.** Esta clasificación representa una evaluación del empleado y su desempeño en la actualidad, respecto del cargo que está bajo su responsabilidad en el local de trabajo normal. El valor de ella depende de su imparcialidad y buen juicio: Usted debe de estar, pues, pendiente de favorecer el interés de la compañía o los intereses del personal individualmente de cuando haga su calificación.

**COMO AYUDAR UN ANALISIS PROLIJO, SE SUGIERE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:**

- Considerar solamente un factor cada vez. Esto previene la contaminación entre factores.
- La base para juzgar los requerimientos del cargo y su desempeño está en relación con otros que hacen trabajos similar.
- Antes de entrar a calificar lea cuidadosamente la descripción de cada uno de los rasgos y sus especificaciones. Entonces verifique haciendo una equis en la celdilla de este acuerdo con su opinión.
- Al final, revise y verifique su calificación.
- Haga al margen cuantos comentarios le parezca que aclara la información concerniente al entrenado.

FACTORES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO RESPECTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
	No cumple los requerimientos del cargo Cumple parcialmente tales requerimientos Cumple los requerimientos Excede los requerimientos Esta sobrado respecto de los requerimientos del cargo.				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Exacto con capacidad, cumplimiento, cuidado	Insatisfactorio	Ocasionalmente insatisfactorio	Siempre insatisfactorio	A menudo superior	Siempre superior
<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Producción, considerando no solamente los deberes regulares, sino también trabajos que se dan bajo presión	Con bajo rendimiento	Con rendimiento bajo frecuente	Se encuentra dentro de los requerimientos	Frecuentemente excede los requerimientos	Siempre excede los requerimientos
<b>DISCIPLINA:</b> Sigue las instrucciones, tiene hábitos de seguridad buenos de iniciativa, puntualidad y asistencia al trabajo	Requiere supervisión constante	Necesita ocasionalmente un seguimiento	De ordinario se puede contar con él	Necesita muy poca supervisión	Es completamente confiable respecto de los requerimientos del cargo
<b>ACTITUDES:</b> Hacia la compañía, hacia el cargo y sus colegas de trabajo; hábitos de cooperación	Raramente trabaja con otro o le es indiferente	Frecuentemente es poco cooperativo y también muy crítico con los demás	Generalmente trabaja bien con los otros; presenta un interés normal	Presenta ansiedad por trabajar con un buen equipo de trabajo	De interés extraordinario; inspira a trabajar a los demás
Comentarios					

Supervisor del departamento	Supervisor local
-----------------------------	------------------



La solución de los factores que deben medirse es una parte crucial del sistema de escala gráfica. Existen dos tipos: (1) características, tales como iniciativa y sociabilidad (2) contribuciones tales como cantidad y calidad del trabajo.

Ya que ciertas áreas del desempeño del cargo deben ser objetivamente medidas, tales escalas gráficas contendrán una mezcla de las características que señalen el último aspecto. El número de factores de ordinario varía de 9 a 12 y se ajusta a la categoría ocupacional particular que se tome en consideración. Los factores usados comúnmente son: la cantidad y calidad del trabajo, la cooperación, la personalidad, la adaptabilidad a las circunstancias, el liderazgo, la seguridad, el conocimiento del cargo, la lealtad, el espíritu de colaboración e iniciativa.

Blumberg (1966) citado por Flippo (1978) afirma que diferentes investigaciones muestran que hay consistencia en las calificaciones tomadas sí:

- a) lo que tiene carácter de bueno, se indica en la gráfica, colocado en un mismo sector a la izquierda o a la derecha en la parte de arriba o en la parte de abajo,
- b) se pueden utilizar escalas gráficas numéricas para sacar puntajes, o
- c) el orden es un rasgo característico por vez, o una matriz con un orden libre.

Las investigaciones muestran que hay independencia respecto de la forma y la técnica y que el énfasis se pone más que todo en la calificación con vistas a la selección y al entrenamiento. El uso de este método es popular; sin embargo, las escalas gráficas imponen una carga pesada para el calificador, ya que éste debe informar de la evaluación del desempeño de los subordinados en escalas que contienen algo así como cinco grados y doce diferentes factores para comparar, con veinte o treinta personas. El uso de una escala continuada parecería proveer infinitas posibilidades de decisión por cada factor, comparados con los cinco por factor. Aunque los directivos contemplan estos factores en la toma de decisiones, no se garantiza que ésta sea la mejor.

### **2.2.5 LISTAS DE VERIFICACIÓN**

Con el fin de reducir el carácter oneroso de otros sistemas para el calificador, se puede utilizar una lista de verificación, en la que éste no evalúa el desempeño del empleado sino que simplemente lo informa. La evaluación corre a cargo del departamento asesor de personal, a quien el calificador finalmente envía el informe de verificación de factores. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de este método de verificación mediante una lista.

## LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	SI	NO
• ¿Usualmente los evaluados tienen buenas ideas?	_____	_____
• ¿Muestran interés en el cargo?	_____	_____
• ¿Es consistente el tratamiento que se da a todos los subordinados?	_____	_____
• ¿Usualmente él o ella ayudan a sus subordinados?	_____	_____
• ¿Se mantiene en buenas condiciones el equipo bajo su cuidado?	_____	_____
• ¿Dispone el supervisor de buen conocimiento del cargo?	_____	_____
• ¿Sigue él o ella escrupulosamente las prescripciones del contrato de trabajo?	_____	_____
• ¿Le muestran respeto los subordinados?	_____	_____
• ¿El área del departamento es mantenida usualmente limpia y en buenas condiciones?	_____	_____
• ¿Muestra favoritismo el supervisor hacia ciertos subordinados en particular?	_____	_____
• ¿Usualmente él o ella encuentran tiempo para escuchar las quejas de los empleados?	_____	_____
• ¿Acostumbran él o ella hacer reprimendas en público a los empleados bajo su cuidado?	_____	_____
• ¿Se queja acerca del tratamiento acordado con los supervisores?	_____	_____
• ¿El supervisor mantiene un dominio sobre sus emociones?	_____	_____
• ¿Los problemas con ciertas dificultades específicas generalmente son pasados a la alta dirección?	_____	_____
• ¿Usualmente obedece órdenes?	_____	_____
• ¿Son acatadas en forma escrupulosa las órdenes del supervisor?	_____	_____
• ¿Se da reconocimiento y apreciación por un trabajo bien hecho?	_____	_____
• ¿Son cumplidos los horarios?	_____	_____
• ¿El o ella cometen errores generalmente?	_____	_____

En éste formato se determinan una serie de asuntos concernientes al empleado y a su comportamiento; quién los llena, verifica e indica la respuesta dada a la pregunta, según haya contestado el empleado, o no; el valor de cada una de las preguntas puede tener una ponderación relativa. La persona que verifica no necesariamente tiene que estar consciente de los valores dados a cada una de las preguntas, pero si debe distinguir los asuntos negativos de los positivos e introducir a través de la conversación ciertos prejuicios si él lo desea. Se notará que se busca determinar el grado de consistencia del calificador mediante la formulación de la misma pregunta dos veces en diferentes partes y de diferente manera, en los números 33 al 40 del formato.

Una de las desventajas del sistema de verificación es que dificulta el ensamblaje, el análisis y la ponderación de las afirmaciones acerca de las características del empleado y sus contribuciones. Una lista separada de los asuntos se debe preparar para los diferentes tipos de cargos. El sistema de lista de verificación tiene la ventaja de requerir solamente información de los hechos por parte de quien la llene. Uno no tiene que distinguir entre los diferentes grados de cada uno de los nueve a doce factores, para cada uno de los veinte a treinta empleados. El puntaje a veces se deriva a través de un sistema de escogencia forzado.

## 2.2.6 EL MÉTODO DE ESCOGENCIA FORZADA

Ninguno de los sistemas anteriormente descritos puede eliminar una de las críticas más frecuentes que se le hacen a la evaluación del desempeño y es que se puede incurrir en prejuicios. Uno de los objetivos fundamentales del método de escogencia forzada es reducir ó eliminar esta posibilidad, forzando la escogencia entre afirmaciones descriptivas que parecen ser frases con igual valor.

Frases como las que siguen se presentan al encuestador:

1. Dar instrucciones claras a los subordinados.
2. Ello depende del cargo asignado.

Al calificador se le pide que seleccione una afirmación de lo que parece ser característico de la persona a quien se califica, aunque éstos alegan que ambas afirmaciones son igualmente aplicables o inaplicables, están forzados a seleccionar una, la que parezca ajustarse más a la persona descrita.

El calificador también está forzado a escoger entre afirmaciones que parezcan ser igualmente desfavorables, tal como las siguientes:

- Hace promesas que él sabe que no puede cumplir.
- Muestra favoritismo hacia ciertos empleados.

De nuevo, aunque aquél crea que ninguna de las dos son aplicables, debe seleccionar una de las afirmaciones, la que le parezca más descriptiva. Sólo una de las afirmaciones del par es correcta para identificar un desempeño aceptable. Pero la calificación clave debe guardarse, confidencialmente, lejos de los encuestadores. De esta manera, se presume que en el proceso de evaluación se elimina el factor de prejuicio.

Sharon y Bartlett (1969) citados por Flipppo (1989) realizaron una investigación, donde se compararon los resultados de dos métodos. El sondeo lo hicieron 14 instructores, entre 1.046 estudiantes; el uso de la escogencia forzada eliminó el error de prejuicio, complicidad o suavidad por parte del calificador, mientras que el uso del formato de escala gráfica, mostró que realmente aquellos podían cargarse a favor o en contra de alguien.

La manera de elaborar el cuestionario es la siguiente: las respuestas apropiadas se determinan sobre la base de un estudio del personal presente disponible. Mediante otro método de calificación, los empleados actuales se colocan dentro de dos o más categorías. Un comité discute cuáles son los mejores y cuáles los peores. La técnica de comparación pareada se usa para hacer tales escogencias. El proceso de valoración de los empleados implica gran parte del tiempo, discusión y esfuerzo. El comité debe estar seguro de que las divisiones valorativas resultantes son lo más exactas posibles.

La técnica de escogencia forzada representa un método que facilita la obtención de información correcta, sobre la evaluación de los empleados, sin acudir a técnicas más complicadas, que darían el mismo efecto. El siguiente paso en el proceso es aconsejar una serie pareada de afirmaciones similares a los ejemplos dados antes. Al principio se harán algo así como unos cien pares. Los empleados actuales se califican entonces según este método de escogencia. Un par de afirmaciones deben definitivamente distinguir entre lo mejor y lo peor de los empleados para aceptarse e incorporarse en el sistema.

Si en el ejemplo anterior, la afirmación 'El grado de instrucciones depende del cargo asignado', se verifica como más descriptiva para la mayoría del personal bueno, y la otra afirmación resulta más descriptiva para el personal menos bueno, este par discrimina y se puede usar en el sistema, con la segunda afirmación tomada como respuesta correcta. A menudo se encuentra que muchas afirmaciones pareadas no distinguen entre las categorías de personal; tales pares deben eliminarse.

En efecto el sistema de escogencia forzada representa un esfuerzo para producir un método objetivo y llegar a las mismas respuestas que un comité investigador después de largas discusiones y duro trabajo; es un ensayo por eliminar las posibilidades de inclinación y prejuicio, ya que las respuestas correctas no son tan obvias. Huttner y Katzell (1957) citados por Flippo (1989) dicen que los coeficientes que prueban la confiabilidad de este sistema muestran

- que se dan correlaciones de 0.70 a 0.90 comparadas con otros métodos que

arrojan coeficientes de 0.60 a 0.80 por la calificación de méritos. (Ludwig Huttner y Raymond Katzell, 1959).

Pese a todo esto, existen ciertas desventajas en el sistema de escogencia forzada. La primera es la dificultad, si no imposibilidad, de guardar un completo secreto sobre la intención de las afirmaciones.

En segundo lugar, el sistema presenta cierta deficiencia para su uso en el empleo; ni el encuestador ni el calificado conocen la filosofía que los respalda; además, el calificador a menudo objeta que ha sido *forzado* a tomar decisiones con las cuales él no conviene. A causa de estas desventajas, el uso de este método no tiene un empleo amplio.

### **2.2.7 SELECCIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Este sistema se desarrolló, gracias a la búsqueda de un método que cumpliera con la condición de ser simple y a la vez lo más exacto posible para la evaluación del desempeño; el método de los incidentes críticos fue desarrollado en una investigación realizada en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. La teoría sobre la cual se basa es la de que hay ciertas acciones claves en el comportamiento que entrañan la diferencia entre el éxito y el fracaso. El supervisor calificador debe verificar ciertas clases de hechos que ocurren durante el desempeño del cargo por parte de quien califica. Estos hechos son los llamados 'incidentes críticos'.



La manera mediante la cual tales incidentes críticos se descubren, es a través de un estudio del personal actual disponible, mientras éste desempeña el cargo. Los observadores deben convenir en calificar ciertos tipos de comportamiento como críticos. Entonces, se coleccionan tales incidentes y se clasifican en un orden de frecuencia e importancia. De esta manera, se le puede dar una ponderación numérica, determinando una evaluación cuantitativa. Varias escalas se han desarrollado en la industria, basadas en este enfoque. Sin embargo, Flanagan (1973) cree que su uso tiene mayor razón de ser en el desarrollo que en la evaluación. Los actos específicos del comportamiento se pueden discutir con el subordinado y su crítico, de una manera significativa y poniendo énfasis en los hechos. La mejora del desempeño, el cambio de actitudes hacia los deberes, el interés marcado en la forma como se hacen las sugerencias, son algunos dentro de los muchos méritos que tiene este sistema de evaluación.

## **2.2.8 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL FUTURO**

### **2.2.8.1 METODO DE AUTOEVALUACIONES**

Lograr que los empleados realicen una autoevaluación puede ser una técnica útil de evaluación, si el objetivo de dicha evaluación es facilitar el auto desarrollo. Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por tanto, el automejoramiento será mucho más probable. Cuando se utilizan autoevaluaciones para determinar zonas

de mejoramiento necesario, pueden ayudar a los usuarios a establecer objetivos personales para el mejoramiento futuro.

En este método se pueden utilizar formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

### **2.3.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. El monto central de la administración por objetivos es que cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. De manera ideal, esos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y son realmente mensurables. Si se establecen las dos condiciones, los empleados tienen probabilidades de sentirse más motivados para alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento. Además, pueden ajustar periódicamente su conducta para asegurar el alcance de los objetivos, en el caso en que puedan medir su progreso hacia ellos. Sin embargo, para adecuar sus esfuerzos deben disponer de retroalimentación en forma oportuna.

Cuando se establecen objetivos futuros, los empleados obtienen el beneficio de motivación de un aspecto específico en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también al empleado y al supervisor a

- analizar diferentes necesidades específicas de desarrollo de los empleados.

Cuando está se realiza correctamente, los debates sobre el desempeño se enfocan en objetivos del puesto y no en variables de la personalidad.

Este método sugiere que para establecer objetivos es necesario que estos descieran 'encascada' desde la cima hasta la base de la organización. El fijar objetivos encascada se resume de la manera siguiente de acuerdo con (Stone T.H, 1973):

1. El proceso de establecimiento de objetivos comienza en la cima con un enunciado claro y conciso del objetivo central de la empresa.
2. Se elaboran objetivos a largo plazo de la organización con base en lo anterior
3. Los objetivos a largo plazo conducen al establecimiento de objetivos de rendimiento a plazo menor para la organización. Cuando se les une a un lapso específico, como a un año, estos objetivos de rendimiento se convierten en la base como parte integral de los objetivos del director general y de los gerentes y subgerentes de área.
4. Se derivan objetivos para cada división o departamento principal.
5. Se establecen objetivos para las diversas unidades de las divisiones o departamentos principales.
6. El proceso sigue descendiendo por los niveles jerárquicos de la organización.

### **2.3.2.1 AREAS DE DESEMPEÑO**

Al fijar objetivos para responsables de área, se suelen tratar cuatro áreas del desempeño, las cuales se indican a continuación:

1ª En la que se incluyen tareas y responsabilidades sistemáticas del empleado. El desempeño en esta área suele medirse con base a excepciones o revisiones periódicas.

2ª Esta se ocupa de las actividades de resolución de problemas del individuo. En general, todo trabajo administrativo incluye problemas que se espera la persona que lleva a cabo ese tipo de trabajo. El desempeño en esta área se mide con base en el logro de las soluciones a la fecha en que se prometieron.

3ª Además de resolver problemas, cada jefe es en general responsable de originar proyectos innovadores que pueden o no guardar relación directa con los problemas. Métodos para incrementar la producción, nuevas ideas, nuevos sistemas y procedimientos o programas de desarrollo, son ejemplos de innovaciones que puede producir un gerente. Estas actividades, por lo regular a mediano o largo plazo, se miden al terminar cada fase que se ha emprendido.

4ª Deben establecerse objetivos de desarrollo personal. Los objetivos que tienen como propósito mejorar la capacidad técnica o incrementar las habilidades del gerente son ejemplos de este tipo de área del desempeño.

Las primeras tres áreas de establecimiento de objetivos: tareas sistemáticas, solución de problemas e innovaciones, están dirigidas hacia lo que el empleado puede hacer para ayudar a la organización. La última área, los objetivos

de desarrollo personal, esta dirigida hacia lo que la organización puede hacer para ayudar al empleado a desempeñar mejor su trabajo. Los objetivos de desarrollo de personal deben medirse al terminar cada fase que se ha emprendido. La siguiente figura resume las cuatro áreas de desempeño para gerentes bajo el método de administración por objetivos.

Las conclusiones respecto de los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del gerente, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico aunque su funcionamiento dependa sobre manera de los puntos de vista del jefe, respecto de las evaluaciones del desempeño.

Para que el método 'APO' que se usa para evaluar el desempeño produzca buenos resultados deben cumplirse tres requisitos:

1. Los objetivos individuales deben establecerse conjuntamente entre el subordinado y el supervisor.
2. Las evaluaciones se fundamentarán en los resultados (objetivos).
3. Evaluar en forma periódica y regular a las personas.

### **1.3.1 METODO DE CENTRO DE EVALUACION**

Este método se usa para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo y es especialmente importante en la toma de decisiones respecto a promociones de personal.

Con el propósito de identificar el talento administrativo a futuro, algunas empresas (grandes) han creado 'centros de evaluación'. Muchas organizaciones han pronosticado con base en la suposición de que lo que ha hecho una persona en el pasado es el mejor indicio de lo que hará en el futuro.

Según Stone (1973) el centro de evaluación implica una forma normalizada de evaluación de las habilidades potenciales de un individuo como jefe, o sus necesidades de desarrollo relacionadas con los objetivos propuestos. Esas evaluaciones someten a empleados escogidos a entrevistas profundas, pruebas psicológicas, historias de antecedentes personales, debates en grupo, calificaciones de otros empleados y ejercicios simulados de trabajo para evaluar el potencial del futuro.

Los resultados pueden ser de gran utilidad para ayudar a la dirección superior a tomar decisiones sobre promoción de personal. A partir de las calificaciones compuestas, se elabora un informe sobre cada persona evaluada. Esta información es importante para el departamento de personal en la planeación de recursos humanos (manejo de gráficas de reemplazo) y en otras decisiones de la Administración de Personal.

Los centros de evaluación difieren de las demás técnicas en que suele estudiarse a varias personal a la vez; evaluadores especializados realizan la evaluación, y se usan ejercicios múltiples para valorar la conducta. El propósito de

éste método es imitar, en una situación semejante a la realidad, los problemas a los que se enfrentaría el empleado si se le asignara en un puesto superior.

Desdichadamente, este método es costoso ya que requiere casi siempre de instalaciones separadas y de varios evaluadores especializados.

# **CAPÍTULO III**

**CALIDAD DE**

**VIDA**

**LABORAL**



### 3.1 ANTECEDENTES

Los recientes estudios en el área laboral han demostrado que conforme aumenta los niveles de calidad de vida laboral aumentan también los niveles de satisfacción. Por lo tanto, la satisfacción laboral está determinada, entre otras causas, por la calidad de vida en el trabajo. Se considera que es importante el empleado tenga niveles de satisfacción laboral para disminuir comportamientos y actitudes que son opuestos a la productividad del trabajo, entre ellos se pueden nombrar el ausentismo, la rotación de personal, apatía y resistencia a cooperar.

Afirma de la Cerda (1985), que no están comprobadas las relaciones entre la satisfacción laboral y el desempeño, de tal manera que no se puede afirmar que al aumentar la satisfacción de las personas aumentara significativamente su productividad. De hecho, la relación entre satisfacción y productividad tiende a ser positiva, según la evidencia de muchos estudios, pero la contribución de la satisfacción como causa de mejor desempeño no es suficientemente significativa. Se han encontrado tres direcciones posibles de estas direcciones: a) al incrementar la satisfacción mejora el desempeño, b) al mejorar el desempeño aumenta la satisfacción, y c) al mejorar los beneficios y recompensas del trabajo incrementa tanto el desempeño como la satisfacción.

Es importante señalar que la insatisfacción laborar representa altos costos económicos para la empresa y sociales para el empleado, pues afectan la salud física y psíquica de los individuos.

“El reconocimiento de relaciones más concretas de causa-efecto entre satisfacción-calidad de vida laboral; satisfacción-motivación y satisfacción-desempeño, requiere todavía mayores esfuerzos. De aquí que algunos enfoques humanistas propaguen tenazmente la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con el trabajo para hacerlo más productivo y satisfactorio, sin tener que acudir a la respuesta, aún insegura e impersonal, de los modelos teóricos vigentes”(de la Cerda, 1985).

### **3.2 ORIGEN DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

La mayoría de los países del mundo ha optado por la industrialización masiva como forma de progreso y de satisfacción de las necesidades materiales del hombre. Esta forma de organización industrial ha tenido altos costos sociales y psicológicos que se deben principalmente a la burocratización del trabajo. En este sentido diversos movimientos laborales han buscado reformar y hasta cambiar éstos sistemas de trabajo. Dichos movimientos tienen en sus bases alcanzar una mayor participación obrera en las decisiones laborales, la humanización del trabajo y el mejoramiento integral de la calidad de vida laboral.

Como ejemplo de lo anterior se menciona el movimiento surgido en Europa Occidental bajo el nombre de movimiento por la calidad de vida en el trabajo cuyos principios han logrado avances sobresalientes en beneficio de empleados y trabajadores sin necesidad de provocar conflictos obrero-patronales.

“El término calidad de vida en el trabajo (CVT) se acuñó para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajos niveles de bienestar habidos en los lugares de trabajo. Con el paso de los años se ha venido desarrollando el concepto hasta incluir una dimensión comprensiva y total de la vida laboral. Calidad de vida en el trabajo tiene a significar en la actualidad, la medida con la cual el trabajo proporciona bienestar integral a los trabajadores” (de la Cerda, 1985)

En México el concepto de calidad de vida laboral es casi desconocido y sólo algunas organizaciones avanzadas tienen programas de calidad de CVT entre ellas se encuentran CYDSA, DASA, METALSA, HYLSA, CONDUMEX, y GM, que hacen esfuerzos sistemáticos para construir un nuevo modelo de vida laboral.

### **3.3 ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UN NUEVO MODELO DE VIDA LABORAL**

Tomando en consideración los contenidos fundamentales del movimiento de calidad de vida laboral en diversos países del mundo, se propone a continuación los elementos básicos para construir nuevos modelos de vida laboral en las organizaciones:

- “Se establece un pacto abierto entre empresa y trabajadores, fijando en este compromiso objetivos de beneficio mutuo.
- Colaboración madura entre los sindicatos y la dirección, buscando los aspectos de mutuo beneficio.

- Compromiso por el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios, con la crítica y el análisis inteligente de todos los involucrados en el proceso productivo.
- Involucramiento real, no paternalista ni manipulado.
- Mayor énfasis en el trabajo en equipo y en objetivos grupales que en individuales. Evaluación del desempeño por resultados de equipo. Los equipos operan con bastante autonomía.
- Capacitación y desarrollo constante de los trabajadores en aspectos seleccionados con sólo por la organización, sino también por los capacitandos.
- Participación de obreros y empleados en decisiones operativas y tácticas sobre el contenido del trabajo y sus condiciones. La participación de obreros y empleados se concentra principalmente en el rediseño del trabajo, para que sea más productivo, más agradable, más interesante, más variado.
- Los obreros y empleados tienen participación en los productos financieros generados por incrementos en la productividad y la reducción de costos. La gerencia se compromete a contabilizar honestamente los productos del trabajo y acepta la intervención de un representante del trabajo en el registro de la productividad.
- Con los frutos de una mayor productividad, empresa y trabajadores diseñan programas de mejoramiento integral de las necesidades

- La implantación de sistemas de canalización de conflictos que aseguren la participación de las partes y aumenten las posibilidades de justicia y equidad.
- El desarrollo de un modelo de comunicación que permita el intercambio libre y ordenado de información sin barreras jerárquicas o burocráticas.
- Supervisión del trabajo centrada y manejada por los propios grupos de trabajo.
- Gestión y liderazgo basados en la confianza, el respeto y el compromiso con la productividad y la calidad de vida laboral.” (De la Cerda 1985 )

Como se puede observar, los modelos de CVT se basan en la unidad grupal, no en la individual. Estos grupos son autogestionados porque tienen la responsabilidad del proceso completo y toman decisiones sobre objetivos, métodos, responsabilidades y funciones relacionadas con el trabajo. Participan en el diseño del trabajo, las remuneraciones, la disciplina y en forma general en la administración de las condiciones de trabajo.

### **3.4 OBJETIVOS DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

De la revisión de diferentes definiciones y ámbitos de CVT se llega a concluir que los siguientes son sus principales objetivos:

- “Compensación económica justa y adecuada a la contribución marginal del trabajo realizado.
- Condiciones físico-ambientales que aseguren un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Condiciones sociopsicológicas que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas; relaciones sanas de trabajo que permitan la integración social y la participación activa de los trabajadores, así como seguridad de buen trato, reconocimiento y permanencia en el empleo.
- Contenido del trabajo que asegure aprendizaje, avance y crecimiento personal en el trabajo. En esta dimensión en el trabajo debe adquirir en lo posible relevancia social y permitir la realización de las capacidades humanas.
- Ciertamente el pensamiento y la acción de CVT están centrados en el bienestar humano, en la satisfacción integral de las necesidades humanas a través del trabajo y en el desarrollo óptimo de sus facultades físicas y mentales; pero su filosofía y método tienen una firme conciencia de productividad. La creencia esencial es que el trabajo debe y puede generar mayor bienestar humano compatiblemente con una mayor productividad”. (De la Cerda 1985)

Estás ideas que en algunas partes del mundo son ya realidad en México pueden ser utópicas. Observarlo de esta manera es pesimista, la situación del país exige un paradigma laboral que favorezca el crecimiento sin conflictos entre trabajadores y empleadores.

“En el ámbito laboral surgen cuatro acciones para renovar el cause de la sociedad mexicana: a) abrir nuevos canales de comunicación obrero-patronal; b) implantar sistemas de trabajo altamente productivos; c) diseñar sistemas de redistribución de los beneficios económicos y psicológicos generados por la productividad; d) diseñar formas de canalización de conflicto que aumente la participación de las partes, y las posibilidades de justicia y equidad” (de la Cerda, 1985).

### **3.5 CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MEXICO**

#### **3.5.1 CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL TRABAJO: Un mandato de ley.**

México tiene una fuerte legislación laboral desde comienzos del siglo veinte las leyes que se crearon incluyeron los derechos sociales y económicos de los trabajadores mexicanos. Por ejemplo el artículo tercero de la Ley Federal del Trabajo, se refiere al mandato constitucional de asegurar un nivel decoroso de calidad de vida laboral, obligando a los empleadores a cumplir con las siguientes condiciones generales:

- “Salario mínimo general y salarios mínimos profesionales

- Duración máxima de una jornada de trabajo
- Días de descanso obligatorios
- Vacaciones anuales y prima vacacional
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades
- Libertad de asociación sindical
- Capacitación para el trabajo
- Seguridad en el empleo
- Incorporación a los sistemas nacionales de salud (IMSS-ISSSTE) y vivienda (INFONAVIT)
- Protección contra riesgos y accidentes
- Derechos de antigüedad

Por medio de estas condiciones generales de empleo la ley busca garantizar la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, así como asegurar un trato igualitario basado en el respeto a la libertad y la dignidad del trabajador (Ley Federal del Trabajo Art. 3º).

### **3.6 MARCO LEGAL**

A continuación se expondrán los puntos más sobresalientes de los artículos que enuncian los derechos de los trabajadores, conforme a la Ley Federal del Trabajo.



### 3.6.1 ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

Este artículo menciona que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; que se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley, el congreso de la unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo:

- La duración de la jornada máxima será de ocho horas;
- La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas; Quedan prohibidas: las labores insalubres y peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche de los menores de dieciséis años;
- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima de seis horas;
- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;
- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación.

- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.
- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.
- Los trabajadores tendrán derecho a una participación de las utilidades de la empresa;
- El salario deberá pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitiendo hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda;
- Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado por las horas normales.
- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda.

- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.
- Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten.
- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de instrumentos y materiales de trabajo.
- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derechos para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.
- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos las huelgas y los paros.
- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.
- Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable.
- Las diferencias de los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una junta de conciliación y arbitraje,

formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos y uno del gobierno.

- Si el patrón se niega a someter sus diferencias al arbitraje pronunciado por la junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario.
- El patrón que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga estará obligado a elección del trabajador, a cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización.
- Es de utilidad pública la ley del seguro social, y ella comprende seguros de invalidez, vejez, vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de guardería, y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores.

**CAPITULO IV**

**CENTROS DE**

**EVALUACIÓN**

**DEL DESEMPEÑO**

## 4.1 ANTECEDENTES

Caliper Estrategias Humanas, fue fundada en 1961 por Herberth Greenberg, Doctor en Psicología, la matriz de la compañía se encuentra en Princeton New Jersey, Greenberg destacó por ser considerado un emprendedor exitoso, como estudiante universitario estableció una empresa para vender seguros de vida, sobresaliendo su interés por las ventas.

Dadas las anteriores características y con el entrenamiento que recibió en psicología, incursiona al mundo de los negocios, se propone traspasar barreras y reta el modelo sentimental del logro, que se refiere a la mentalidad americana de que " ¡Si se trabajara lo suficientemente fuerte, se puede tener éxito en lo que sea!, tan solo tiene un 10% de cierto. Se puede sobrevivir en un trabajo y evitar el despido. Pero no se puede aparentar ser lo que no es y tener éxito en los altos niveles". (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000)

Cuando Greenberg inicia CALIPER no existía un Departamento de Recursos Humanos, ni siquiera un entendimiento claro sobre que diferentes personas aportan cosas diferentes a las compañías. "En ese momento se vende esta idea y la mayoría de las personas no la compraba. Se quería tomar una decisión de contratación correcta, o si se quería entrenar enfocadamente a una persona con la motivación adecuada, se tiene que evaluar a los individuos para averiguar que es lo que los hace funcionar. En aquel entonces se podía escuchar cosas como: respaldarlo, yo puedo reconocer a las personas, tan solo mirandolos

directamente a los ojos y puedo inmediatamente saber si desea trabajar o no. Así eran los comentarios sin sentido que podían escucharse”(http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm, 7 marzo de 2000)

Su modelo tiene influencias de Freud, Harry Sullivan, Maslow, Grandy y Murphy. Este último es quien “enfatisa la integración de factores biológicos, psicológicos y del ambiente en la personalidad Humana y quien realmente ayuda a Greenberg a organizar sus ideas.

El perfil CALIPER, separa a los ganadores de los perdedores en un proceso de selección y los adecua al puesto ideal, consta de 185 preguntas de opción múltiple donde se evalúa aptitud matemática y lógica, la mayoría de las preguntas presentan una serie de características o situaciones que requieran que quienes toman la prueba seleccionen la que más se relacione a ellos y cual menos. Para muchas de las preguntas, todas o ningunas de las características o situaciones aparentan ser aplicables y las selecciones obvias, no son frecuentemente identificables de manera inmediata.

Este es el punto, explica Greenberg no solo se pueden escoger las respuestas socialmente aceptables, se tienen que omitir ciertas cosas y se le fuerza a realizar selecciones. Lo que se tiene que hacer para nosotros es pintar una imagen, de cómo piensa usted que es la persona perfecta y esa imagen se convierte en una proyección de quien es usted realmente” (http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm, 7 marzo de 2000)

Los ingredientes críticos que Greenberg establece en la realización de su prueba son la empatía y el impulso del yo. “ La empatía la considera invaluable e irremplazable para obtener valiosa retroalimentación por parte de los clientes.

Ellos escribieron que era un sentido intuitivo que guiaba a las compañías a modificar sus argumentos exitosamente percibiendo lo que los clientes sienten, ellos son capaces de cambiar su paso y esforzarse para hacer las modificaciones creativas que puedan ser necesarias para dar en el blanco y realizar ventas. El impulso del ‘yo’ es la necesidad de conquistar lo que impulsa a aquellos con empatía sensible a los clientes hacia un futuro seguro como lo escribe Greenberg, el cliente está ahí para ayudarles a satisfacer sus propias necesidades personales”. (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000)

## **4.2 CALIPER**

Es una compañía global de consultoría, asesoría y entrenamiento en recursos humanos basados en la medición y la evaluación, que da servicio a clientes en diferentes países con idiomas diferentes.

La experiencia de CALIPER en consultoría y evaluación de la personalidad, le proporcionan el consejo profesional, que las empresas requieren para hacer decisiones inteligentes, objetivas y con conocimiento de causa, en las ocasiones en que la organización este haciendo una contratación para determinado puesto,



promoviendo a un empleado clave o tratando de mejorar el desempeño de un individuo o un departamento, área o empresa en su totalidad.

#### **4.2.1 MISION DE CALIPER**

Proporcionar a las organizaciones, los servicios más profesionales, oportunos y precisos, con objeto de ayudarles a realizar sus decisiones de contratación, a desarrollar su personal, a construir equipos efectivos, y a mejorar todos los aspectos de sus recursos humanos.

La empresa logra esto a través del enfoque de la Adecuación-al-Puesto y comprensión de las competencias como una integración del conocimiento técnico, las capacidades fundamentales, dinámicas de personalidad y motivacionales.

Para cumplir con la misión, la empresa se esfuerza continuamente en mejorar y refinar las herramientas, métodos y procesos, para maximizar el valor de los servicios al cliente, mantener el crecimiento de la compañía a largo plazo y proporcionar a los accionistas una utilidad razonable por su inversión.

#### **4.3 ¿POR QUÉ UTILIZAR UNA HERRAMIENTA DE EVALUACION?**

“La entrevista y la mayoría de los aspectos del proceso de contratación son subjetivos. Los candidatos que solicitan un puesto se están volviendo cada vez más sofisticados y le dirán precisamente lo que se quiere oír. Consecuentemente,

a menudo las compañías contratan al individuo que les causa la mejor impresión, pero que puede no ser el más adecuado para el puesto". (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

Cuando una contratación se realiza equivocadamente, la empresa contratante incurre en altos costos. "Las herramientas de evaluación de CALIPER eliminan la subjetividad de la anterior afirmación aunque se debe recordar que el uso de cualquier forma de evaluación no debe ser el único paso en el proceso de contratación.

¿En que parte del proceso entra CALIPER? Según estudios que ha realizado la empresa, han probado que el desempeño se mejora cuando existe una adecuación entre las fortalezas de la personalidad de un individuo y los requerimientos del puesto. Se eliminan aquellos candidatos que son absolutamente inapropiados y se aplica el perfil CALIPER a la lista reducida de solicitantes.

"¿Cómo se reportan los hallazgos? a través de una revisión con los ejecutivos / consultores, entrenados previamente por medio de un reporte verbal, el mismo día o el día siguiente, seguido de un reporte confirmatorio por escrito". (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

#### 4.4 CENTROS DE EVALUACION

La certificación de competencia laboral tiene como base la evaluación. Esta se define como el proceso por medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente, o todavía no, para realizar cierta función laboral.

La evaluación la realizan directamente los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes, que cuente con los recursos humanos, técnicos y logísticos necesarios para aplicar y administrar instrumentos de evaluación.

Para acreditar a un Centro de Evaluación o Evaluador Independiente, éstos deberán contar con la capacidad técnica para recoger evidencias mediante la observación directa del desempeño real, en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones. En el caso de que una empresa o institución educativa desee evaluar a sus propios trabajadores o alumnos, respectivamente, ésta deberá ser acreditada como Centro de Evaluación ante un Organismo Certificador y sus evaluadores deberán ser certificados como tales, así como establecer la verificación interna y aceptar la verificación externa por parte del Organismo Certificado que lo acreditó, con relación a sus actividades de evaluación, que garanticen a la sociedad actuar con calidad, imparcialidad y objetividad.

#### **4.5 PROCESO CALIPER DE EVALUACION DE 360°**

“El proceso multi-evaluación de 360° de CALIPER para proporcionar retroalimentación es una tecnología computarizada para recopilar y reportar las impresiones sobre el desempeño de un individuo, departamento, área o empresa, obtenida de múltiples personas. Proporciona a los empleados una evaluación de sus habilidades mediante la combinación de las apreciaciones de diferentes personas que han observado su desempeño, como pueden ser directivos, supervisores inmediatos, colegas o clientes. También puede proporcionar a un departamento, área, división o empresa, una evaluación del nivel de satisfacción que brinda, con los servicios o productos que ofrece, combinando las apreciaciones y percepciones de sus empleados, clientes internos o externos, proveedores y público en general, según se desee.

La evaluación de 360° de CALIPER para empleados, comprende un conjunto de comportamientos observables, investigados sistemáticamente, relacionados con las áreas de desempeño en el lugar de trabajo. Lo mismo se ofrece a las empresas en aspectos relacionados con el clima laboral, sus servicios, productos, publicidad e imagen.

El utilizar calificaciones en rangos numéricos y comentarios narrativos proporcionados por quienes dan retroalimentación en estas evaluaciones, permiten tener gran cantidad de información que ayuda tanto a los individuos

como a los equipos de trabajo, a las áreas y a las empresas, a identificar áreas específicas de oportunidad de mejora.

Además, esta información, cuando se refiere a empleados, ha sido alineada a los criterios de personalidad normalmente evaluados en el Perfil CALIPER, de manera que, al hacer una liga entre las observaciones con los atributos de personalidad subyacentes del individuo, se hace posible explorar los motivadores para determinar el potencial de crecimiento y desarrollo.

Esta herramienta también cuenta con un componente para la planeación del desarrollo que ayuda a asesorar a los individuos a recibir su retroalimentación y crear su propio plan individual de desarrollo". (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

#### LIDER DEL EQUIPO

Mide comportamiento de liderazgo mediante la evaluación de un conjunto de habilidades fundamentales requeridas y que son resultado de amplias investigaciones.

#### MIEMBRO DE EQUIPO

Mide comportamiento de relaciones interpersonales mediante la evaluación de un conjunto de habilidades fundamentales requeridas y -- que son resultado de amplias Investigaciones.

- Ambos conjuntos incluyen recomendaciones de desarrollo para cada comportamiento.
- Ambos conjuntos pueden ser adaptados a la medida del cliente.

- Las evaluaciones pueden realizarse por un número ilimitado de calificadores.
- Cada persona que recibe retroalimentación, puede disponer de una Guía para la Planeación de su Desarrollo.
- CALIPER está a su disposición para llevar a cabo, en sus instalaciones, el entrenamiento requerido.
- Entrenamiento previo a las evaluaciones: revisión del proceso del 360°

#### **4.6 CALIPER GAP ANALYSIS (ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS)**

Este programa es para mejorar la productividad de las empresas, ya que identifica las deficiencias entre los requisitos del puesto y las competencias que presentan los individuos que los ocupan; dicho programa combina la información real del individuo, la propensión a desempeñar el puesto e identifica las necesidades específicas de entrenamiento y desarrollo.

“Este Análisis de Deficiencias (GAP ANALYSIS) es un sistema que identifica las carencias entre ‘en donde estoy’ y ‘dónde debo estar’.

Los objetivos principales del GAP ANALYSIS son:

- Incrementar las habilidades para enfocar la productividad a las metas específicas del negocio y factores críticos de éxito.
- Incrementar las habilidades y competencias necesarias para lograr las tareas clave del negocio.

- Crear un sistema de medición que además de determinar las carencias en el momento de su aplicación, permita darle seguimiento al logro de las tareas clave y al aumento de la productividad.
- Alinear las acciones gerenciales a las metas de la corporación y necesidades de los clientes.

Toda empresa tiene como Objetivo Principal el lograr utilidades, pero el éxito sólo se logra a través de una congruencia organizacional.

$$D = \frac{M^{HVR}}{\frac{P \cdot In \cdot C}{I}} \cdot Me$$

Donde:

D = Desempeño

P = Puestos

M = Metas

I = Individuos

H = Historia

In = Incentivos

V = Visión

C = Cultura

R = Recursos

Me = Mercado

Un negocio exitoso es el que tiene absolutamente claro que quiere lograr y es congruente y consistente con las necesidades de los clientes, con el conocimiento y capacidades del equipo humano con que cuenta la empresa.

.. (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000)

## **4.7 MODELO ESTRATEGICO DE NEGOCIOS DE CALIPER**

### **4.7.1 CONGRUENCIA ORGANIZACIONAL**

El grado en que todo negocio resulta ser exitoso depende de dos factores como son las metas y la congruencia de la organización, con respecto a estas metas la congruencia llevará a alcanzar las mismas a través de la fuerza de trabajo, proveedores, distribuidores, la estructura interna, incentivos y sistemas establecidos para realizar y monitorear las tareas necesarias que nos lleve a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuando en una organización las expectativas están por debajo de lo que se esperaba, la compañía, trabajadores y/o clientes van a estar insatisfechos, y es ahí donde establecer la congruencia entre sus metas, intenciones y necesidades y expectativas de sus proveedores, trabajadores y clientes.

### **4.7.2 MODELO PARA UN NEGOCIO DE ALTO DESEMPEÑO**

En este modelo las formas de medir el éxito deberán ser un resultado de las metas fijadas. Las medidas de las metas deben de tener tres características, deben ser cuantificables, directas y fácilmente comunicables a todos los integrantes de la organización incluyendo a los socios.



"En suma, las metas deben ser realistas, esto es, deberán ser reflejo de lo que la compañía ha conseguido históricamente (H), lo que se puede conseguir, dando el capital disponible, los recursos financieros y humanos (R), y relevante dentro del contexto de una visión bien articulada (V) de a donde se dirige la compañía. Si el negocio falla en cuantificar sus metas, entonces el grado en que la compañía es ó no exitosa será ambiguo. Si las metas de la compañía no son realistas, el desempeño será insatisfactorio". (<http://www.caliper.com.mx/modestrarng.thm>, 7 marzo de 2000).

$$D (\text{Desempeño}) = M (\text{Metas})^{(H*V*R)}$$

#### 4.7.3 METAS CLAVE DE LA COMPAÑIA

El definir metas realistas y cuantificables para cada mercado objetivo, así como el estandarizar la forma de medición y comunicación del desempeño con respecto a estas dará un marco de referencia confiable y resistente para mantenerse enfocado en los asuntos más importantes que afectan a la organización.

"Conversamente si se definen demasiadas tareas, probablemente la organización sera ineficiente y potencialmente perderá rentabilidad. El balance entre las metas (M) y las tareas (P) definidas para conseguir estas debe ser preciso si se desea conseguir el máximo desempeño (D) y de esta forma se logre la satisfacción de la organización" (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

$$D (\text{Desempeño}) = \frac{M (\text{Metas})^{(H*V*R)}}{P (\text{Puestos})}$$

#### 4.7.4 ENCONTRAR Y SELECCIONAR A LOS INDIVIDUOS ADECUADOS

El encontrar y contratar a los individuos adecuados para realizar los trabajos o tareas necesarias, que lleven a alcanzar las metas de la organización es una de las tareas más difíciles.

Para una compañía logre mantener un sistema de selección adecuado a sus necesidades es importante, ya que una selección errónea traerá como consecuencia una ineficiencia o inefectiva terminación de las tareas necesarias para asegurar el éxito.

Un aspecto importante son los incentivos (individuales, grupales o por resultados obtenidos), los cuales de cierta forma motivan al empleado a desempeñar su trabajo de la mejor forma para alcanzar las metas de la organización. La organización que falla al medir las áreas que necesiten ser incentivadas dará como resultado una ineficiencia para asegurar el éxito.

“En general, una vez que las tareas de un puesto han sido definidas (P), cada puesto debe ser definido en términos de las destrezas medulares, habilidades técnicas y cualidades de personalidad necesarias para llevar a cabo exitosamente cada trabajo”.  
(<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

$$D \text{ (Desempeño)} = \frac{M \text{ (Metas)}^{(H \cdot V \cdot R^*)}}{P \text{ (Puestos)} * I \text{ (Incentivos)}} \\ I \text{ (Individuos)}$$

#### 4.7.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de todas las organizaciones es relevante la extensión de un modelo de cultura organizacional que defina cualidades, valores, objetivos y conductas de liderazgo a través de los cuales se identifiquen para alcanzar sus metas.

Si la cultura predominante dentro de las organizaciones interfiere o no es congruente con las metas de la misma el negocio no será exitoso.

$$D \text{ (Desempeño)} = \frac{M \text{ (Metas)}^{(H \cdot V \cdot R^*)}}{P \text{ (Puestos)} * I \text{ (Incentivos)} * C \text{ (Cultura)}} \\ I \text{ (Individuos)}$$

#### 4.8 QUE BUSCAN LAS COMPAÑIAS

El ideal de toda organización es encontrar al personal más adecuado para cada una de las necesidades que se requieren dentro de la misma, es por eso que CALIPER da un enfoque del ideal que requiere toda empresa:

- “Gente que ‘haga las cosas’
- Gente que identifique un vacío y ‘lo llene’
- Gente que identifique oportunidades y ‘vaya por ella’

Gente que reconozca que las oportunidades, tanto para ellos como para la compañía, están en las deficiencias que hay entre en donde se encuentran y en donde deberían de encontrarse”. (<http://www.caliper.com.mx/modestrarneg.htm>, 7 marzo de 2000).

#### **4.9 ¿OFRECE CALIPER OTROS INSTRUMENTOS DE EVALUACION?**

El valor agregado que brinda está basado en la habilidad para hacer evaluaciones a la medida de sus particulares necesidades. Como parte de un enfoque personalizado, han desarrollado y están desarrollando, una amplia gama de instrumentos de evaluación adicionales para situaciones específicas.

Por ejemplo, creó el Perfil de Servicio CALIPER especialmente para evaluar el potencial de individuos en servicio al cliente y posiciones de soporte similar. Este instrumento de sondeo, ofrece conocimientos clave y profundos de las habilidades y características de personalidad y cognoscitivas de un individuo (ayudando de este modo a reducir la rotación y mejorar la productividad en estos puestos críticos de soporte y servicio). En las siguientes dos horas de que un individuo ha presentado el Perfil de Servicio CALIPER, envían un Fax describiendo la

minuciosidad, extroversión, flexibilidad, orientación al servicio y habilidad para resolver problemas, de este individuo. Este reporte incluye una gráfica-resumen con una recomendación al margen. También pueden proporcionar un reporte verbal opcional con este servicio.

CALIPER también puede ofrecerle o desarrollar para otras evaluaciones especializadas que midan la capacidad de desempeñar funciones específicas de trabajo y el nivel de los estándares de desempeño de un individuo. Pueden adaptar una evaluación ya existente o desarrollar un instrumento de medición adecuado a necesidades particulares.

#### **4.10 OTROS SERVICIOS**

Dentro de los servicios que brinda CALIPER son los siguientes:

##### **1. TALLER/SEMINARIO PRE-EVALUACION**

PREPARACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE CALIFICACIÓN  
MÚLTIPLE (1 ½-2 Horas)

Es una reunión estructurada para contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué están siendo evaluados?
- ¿Cómo funciona el sistema CALIPER de 360°?
- ¿Qué tendrán que hacer?
- ¿Cómo utilizar los disquetes de evaluación?

- ¿Cuándo tiene que estar completado todo esto?
- ¿Qué hay de la confidencialidad?
- ¿Quién tendrá acceso a la información?
- ¿Qué aprenderán?
- ¿Qué actividades de desarrollo seguirán a la evaluación?
- Cómo proporcionar retroalimentación efectiva, incluyendo comentarios escritos.

## 2. TALLER POST-EVALUACION

### FACILITAR LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS (3-4 Horas)

Es una reunión estructurada para ayudar a las personas a aceptar y comprender la retroalimentación 360°.

Preguntas que serán contestadas:

- ¿Cómo me ha calificado la gente?
- ¿Mis puntuaciones son altas o bajas?
- ¿Qué significan mis calificaciones?
- ¿Qué clase de información aparece en mi reporte?
- ¿Qué se supone que debo hacer ahora?
- ¿Cómo puedo conseguir retroalimentación adicional?
- ¿Cómo puedo analizar las causas de las tendencias de mi comportamiento?
- ¿Cómo puedo crear un plan de desarrollo profesional?

#### **4.10.1 PERFIL OTROS SERVICIOS DE SERVICIOS CALIPER (CSP)**

Es ideal para personal de servicio a clientes, el perfil de servicio de CALIPER es fácil de aplicar en la oficina y los resultados son proporcionados dentro de un período de cuatro horas. Se sabrá si la persona evaluada hace las cosas a conciencia, es extrovertida, flexible, estable, servicial y si podrá resolver el tipo de problemas que sus clientes traen todos los días.

#### **4.10.2 PERFIL DE DESARROLLO INDIVIDUAL CALIPER (IDP)**

Es ideal para complementar la información obtenida a través de los resultados del perfil de CALIPER. Permite utilizar las fortalezas del individuo en el desarrollo y desempeño de su trabajo, y ayuda a minimizar los efectos de las áreas de personalidad que muestran alguna debilidad para el puesto desempeñado por dicho individuo.

#### **4.10.3 MANUAL DE SELECCIÓN Y SEMINARIO DE SELECCIÓN**

Ayuda a tomar mejores decisiones de selección a partir de una definición específica del puesto hasta una evaluación final del mismo. El manual de selección es un volumen de 180 páginas con 19 secciones distintas que contienen herramientas para una exitosa selección.

El seminario de selección CALIPER presenta un enfoque de selección profundo y fácil de usar que incrementa la habilidad para tomar las decisiones en la selección de personal.

#### **4.10.4 SERVICIOS DE CONSULTORIA A LA MEDIDA**

Los servicios de los clientes están basados en las herramientas de evaluación líderes en la industria y en un puesto exclusivo enfoque de adecuación-al-puesto, a través de la aplicación de la información sobre las competencias funcionales del puesto y la información del comportamiento de la persona. Entre los servicios se encuentran los siguientes:

- Encuesta de equipos
- Encuesta de actitud
- Encuestas de clima organizacional
- Evaluaciones de desempeño 360°
- Evaluaciones de competencia de 360°
- Estudios de Benchmark
- Análisis de puestos
- Determinación de competencias
- Determinación de perfiles ideales
- Diseños de sistemas de selección
- Construcción de equipos
- Administración del desempeño.

COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA



# **CAPITULO V**

## **METODOLOGIA**

## 5.1 JUSTIFICACION

Por lo regular en las empresas mexicanas no se aplican evaluaciones para observar cómo se desempeñan los trabajadores y en la mayoría de los casos los superiores no valoran el desempeño del mismo, por ejemplo, cuando hay una vacante en algún departamento o se necesita ascender a alguien no toman en cuenta el desempeño del individuo sino se lo dan al mejor amigo, al que tenga más tiempo en la empresa, al familiar, etc.

Al no utilizar la evaluación del desempeño quizá la empresa está desaprovechando a aquellos empleados que tienen mayor iniciativa, creatividad, participación, etc., en el desempeño de su puesto.

Es importante mencionar que para un mejor desarrollo de las organizaciones se deben de realizar evaluaciones de desempeño, las cuales pueden determinar que trabajadores desempeñan su trabajo o sus tareas en forma eficaz y eficiente e inclusive los empleados pueden sugerir nuevas formas para desempeñar sus tareas (innovando métodos), también observar si va mejorando el desempeño de los empleados.

## **5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de algunas organizaciones hay empleados que desempeñan su trabajo lo mejor posible, para sobresalir de sus compañeros o para ascender a una actividad de mayor responsabilidad en donde sus ingresos aumentarían, pero en ocasiones los departamentos de administración de personal no evalúan el desempeño de los empleados y por lo tanto al no existir “La Evaluación del Desempeño”.

**¿Al variar los factores de calidad, cantidad, actitud y disciplina en el desempeño de los empleados, como afecta el nivel de ventas establecidos?**

## **5.3 HIPOTESIS**

Los factores de cantidad, calidad, actitud y disciplina son determinantes para mejorar el desempeño de los empleados, y esto se verá reflejado en el nivel de ventas.

H<sub>1</sub> Al variar la cantidad de clientes atendidos se modifican las ventas en función del número de unidades vendidas y el efectivo.

H<sub>2</sub> Al variar la cantidad de ventas como se modifican las ventas en función de las unidades vendidas.

H<sub>3</sub> Al variar la calidad del servicio se modifican las ventas en función de las unidades y el efectivo.

H<sub>4</sub> Al variar la actitud hacia el trabajo se modifican las ventas en función de la cantidad de unidades y el efectivo.

H<sub>5</sub> Al variar la disciplina se modifican las ventas en función de la cantidad de unidades y el efectivo.

#### **5.4 VARIABLES**

VARIABLE DEPENDIENTE: Ventas

VARIABLES INDEPENDIENTES: Factores de Desempeño: Cantidad, Calidad, Actitud y Disciplina.

#### **5.5 SUJETOS Y DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

Para la elección de los sujetos, se recurrió al personal de OPTICAS DEVLYN S.A. DE C. V. de la zona centro con un total de once sucursales que se encuentran Ubicadas en primer cuadro de la ciudad y al oriente de México, Tomando en cuenta únicamente al personal que realiza labores de Optometrista que son un total de 45 de los cuales sólo desearon participar 36 en las evaluaciones, porque son los únicos que son evaluados dentro la empresa.

El optometrista es su empleado básico porque es el encargado de realizar las evaluaciones de los posibles clientes que se traducirán en ventas e ingresos para la compañía.

**Quedando excluidos de la investigación aquellos optometristas que:**

- No desearon participar contestando el cuestionario.
- No habían concluido su curso de capacitación en Optometría.

La importancia de que se haya elegido a estos sujetos radica en que son personas capacitadas y con experiencia así como con la antigüedad suficiente para poder realizar análisis objetivo de las condiciones que se viven a diario dentro de Ópticas Dublín en cuanto a las evaluaciones de su desempeño.

## **5.6 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento para recabar la información fue una escala tipo Likert, con 80 declaraciones cerradas, con cinco opciones para cada una, Siempre, Algunas veces, Regularmente, Pocas veces y Nunca. (Ver anexo A)

Haciendo declaraciones positivas en los reactivos: 3, 4, 6, 7, 8, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 43,44, 48 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 64 y 68 (Ver anexo B). Como ejemplo de lo anterior se ilustra el siguiente reactivo:

¿Tengo iniciativa en la realización de cada una de las actividades que desempeño?

Siempre, Algunas Veces, Regularmente, Pocas Veces y Nunca.

Las declaraciones negativas se hicieron en los reactivos: 1, 2, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 31, 36, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 49, 51, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 67, 69 al 80, (Ver Anexo C), como ejemplo tenemos:

¿ He tomado cursos externos a mi centro de trabajo para la actualización de conocimientos?

Siempre, Algunas Veces, Regularmente, Pocas Veces y Nunca.

El valor a cada declaración positiva fue de:

5 = casi siempre

4 = algunas veces

3 = regularmente

2 = pocas veces

1 = nunca

El valor de las declaraciones negativas fue:

1 = siempre

2 = muchas veces

3 = regularmente

4 = pocas veces

5 = nunca

De las ochenta declaraciones de la prueba se encontraron esparcidos los diferentes factores de desempeño en forma aleatoria conformándose de la siguiente manera:

<b>FACTORES</b>	<b>DECLARACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
CANTIDAD	24,29,33,34,35,40,54,55,57,58,61,62	12
CALIDAD	3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 27, 28, 32, 36, 37, 43, 44, 45, 48, 52, 53, 56	21
ACTITUD	1,2,4,12,19,20,21,23,25,26,30,39,41, 47,51,59,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77	29
DISCIPLINA	10,11,16,17,18,22,31,38,42,46,49,50 ,60,63,64,78,79,80	18

## 5.7 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La aplicación del instrumento de recopilación de la información fue realizada durante el mes de julio de 1999. Los sujetos se localizaron en su lugar de trabajo dentro de las horas de trabajo. Los lugares en donde se encontraban los sujetos cuentan con iluminación natural y artificial adecuada, con ventilación propia y un ambiente de trabajo armónico. Los cuestionarios fueron contestados algunos durante las horas de trabajo y otros en horas no laborables. Se contó con el apoyo de todos los Gerentes de las Opticas de la zona centro explicándoles el objetivo

de nuestra investigación. Se les indicó la forma en la que debían contestar el cuestionario entregándoles una hoja de respuestas en la cual deberían de tachar la respuesta que más se acercara a su opinión y labor dentro de la organización, también se les pidió que al terminar el cuestionario escribieran nombre, puesto que desempeñan, edad, sexo y experiencia laboral. El tiempo que se les otorgó para contestar el cuestionario fue entre 25 y 30 minutos. Durante el proceso de aplicación del instrumento nos encontramos con algunas dificultades, ya que los sujetos que decidieron contestar el cuestionario en horas no laborables, no quisieron contestarlo argumentando falta de tiempo o extravío, otros que todavía no tenían tiempo y que aun no lo habían contestado y algunos más que decidieron no contestarlo.

Una vez obtenido un número considerable de cuestionarios se procedió a capturar los resultados del instrumento aplicado realizando una prueba de validez auxiliándonos de la estadística.

Se realizó el análisis de cada pregunta para saber si eran significativas igualmente apoyándonos de la estadística, logrando con ello la anulación de las preguntas no significativas que para este caso fueron 38 de 80 declaraciones, dejándonos un residuo de 42 reactivos.



FACTORES	DECLARACIONES	TOTAL
CANTIDAD	24,29,33,34,35,40,54,55,57	9
CALIDAD	3, 6, 7, 8, 27, 28, 32, 37, 43, 44, 48, 52, 53, 56	14
ACTITUD	4,12,19,20,21,23,25,26,30,68	10
DISCIPLINA	16,17,18,22,38,50,60,63,64	9

Después se comparó a los factores de desempeño a través de una prueba de correlación para ver los resultados obtenidos con una  $P = 0.05$  es decir, con un 5% de error o 95% de exactitud, la fórmula que utilizamos para dicha prueba son:

#### PRUEBA DE CORRELACION

Donde 
$$\frac{n_j}{n_j - 1} \left[ 1 - \frac{n_i \sum X_{ij}^2 - \sum X_j^2}{n_i \sum X_i^2 - (\sum X)^2} \right]$$

$\Sigma XY$  = Suma de productos de X por Y

$\Sigma XY$  = Suma de productos de X por Y

$\Sigma X$  = Suma de valores de X

$\Sigma Y$  = Suma de valores de Y

$\Sigma X^2$  = Suma de los valores de X elevados al cuadrado

$\Sigma Y^2$  = Suma de los valores de Y elevados al cuadrado

$N$  = Número de sujetos

Tenemos una prueba de correlación lineal que teóricamente debe de ser cercana a 1 para saber el indicador de confiabilidad de la prueba aplicada. La correlación lineal al ser aplicada a los cuestionarios nos arroja un 0.869 ( $p < .01$ ), que es indicador de que la prueba ha sido muy confiable, en las 42 declaraciones que fueron aceptadas en el proceso de análisis, de las 80 declaraciones iniciales.

## PRUEBA z

Aplicando prueba z sólo se excluyeron los sujetos S13 y S18 que presentan resultados extremos, con respecto al grupo en estudio.

$$z = \frac{X - \bar{X}}{s}$$

Donde :

z = Prueba Estadística

X = Suma de los resultados de las preguntas

$\bar{X}$  = Media

s = Desviación Estándar

## PUNTAJE T

En los puntajes normalizados T de las escalas de validez de respuesta, se excluyeron los sujetos S01, S04, S12, S19, S22, S24, S30 y S31, por encontrarse

sus puntajes abajo de 40 o sobre 60 puntos, pudiendo representar un sesgo en su forma habitual de responder al cuestionario.

## **5.8 ANALISIS DE RESULTADOS**

Esta sección la dedicamos al análisis de los resultados obtenidos a través de las fórmulas antes descritas, para una población de 420 sujetos y utilizando una muestra de 36 de ellos, analizamos las 42 preguntas que fueron congruentes y arrojaron datos importantes para la investigación.

Tomando en cuenta que en pruebas t, hay que ver qué es lo que se encuentra dentro de los parámetros de normalidad, así que los sujetos que obtuvieron un promedio por arriba de 60 tienen un exceso de lo medido en factores de desempeño (calidad, cantidad, actitud y disciplina).

Los que se encuentran por abajo de 40 se consideran que tienen una deficiencia en los factores de desempeño (calidad, cantidad, actitud y disciplina). Así que sólo se tomarán en cuenta los sujetos cuyos resultados se encuentren entre 40 y 60 que son un total de 27.

De los 36 sujetos a los que se les aplicó la prueba y 6 se encuentran arriba de la norma o dentro de un exceso y por lo tanto quedan excluidos, y 4 se encuentran por debajo de la norma y por lo tanto quedan eliminados.

De los 27 sujetos restantes se consideran que se ubican dentro de los parámetros normales y de estos los que se encuentran entre 40 y 59 representan la norma baja y los que se localizan entre 50 y 60 a la norma alta.

Al ordenar por categorías se obtienen cuatro:

CATEGORIA	NOMBRE DE LA CATEGORIA	PUNTUACION	CANTIDAD DE SUJETOS	TOTAL
1	ARRIBA DE LA NORMAL	ARRIBA DE 60	6	6
2	NORMA ALTA	ENTRE 50 Y 59	15	15
3	NORMA BAJA	ENTRE 40 Y 49	11	11
4	ABAJO DE LA NORMAL	ABAJO DE 40	4	4
TOTAL				36

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Después de realizar análisis por categorías se realiza un análisis de los factores de desempeño si es que resultan significativos al compararlos entre sí se encontraron los siguientes resultados.

Se eliminaron cinco reactivos ya que no arrojaron resultados de importancia que fueron lo siguientes: 28, 44, 52, que corresponden al factor calidad, con respecto a actitud se eliminaron los reactivos 4 y 25, quedando un residuo de 37 reactivos que fueron significativos.

El reactivo 24 necesita ser mayor de 0.32 para que resultara significativo con respecto a los demás factores de desempeño, este resulta significativo en 0.51 con respecto a las ventas, se encuentra una relación significativa con calidad con 0.39 así mismo, con actitud con 0.32 y con disciplina con 0.35.

El reactivo 29 que corresponde al factor de ventas encuentra un valor significativo en ventas (0.66) y en calidad (0.51).

El reactivo 33 que corresponde al factor de ventas encuentra un valor significativo en ventas con un 0.38.

El reactivo 34 que corresponde a ventas se encuentra significativo en ventas con un 0.63 y en calidad con un 0.52.

El reactivo 35 encuentra significativo en ventas con un 0.55.

El reactivo 40 resulta significativo con 0.54 en ventas y 0.38 en calidad.

El reactivo 54 encuentra significativo con un 0.36 en ventas, 0.36 en calidad, 0.33 en actitud y 0.53 en disciplina.

El reactivo 55 arrojó resultados significativos en el factor de desempeño de ventas con 0.44 y una relación del mismo con disciplina con un 0.52.

El reactivo 57 arrojó resultados significativos en el factor de desempeño de ventas con un 0.63 con una relación con el factor de calidad con un 0.36.

Con respecto a los factores de calidad para que resultaran significativos deberían encontrarse por arriba de un 0.32 en relación con los otros factores de desempeño obteniendo los siguientes resultados.

El reactivo 03 que corresponde al factor de calidad resulta significativo con un 0.45 en calidad y con un 0.41 con el factor de desempeño ventas.

El reactivo 06 resulta significativo en el factor calidad con un 0.63 y también es significativo con el factor de ventas con un 0.57.

El reactivo 07 resulta significativo con un 0.52 en calidad.

El reactivo 08 resulta significativo con un 0.42 en el factor de calidad.

El reactivo 27 resulta significativo con un 0.41 con el factor de calidad y 0.39 con el factor de disciplina.

El reactivo 32 resulta significativo con un 0.64 en calidad y encuentra una relación con el factor de desempeño ventas con un 0.57.

El reactivo 37 únicamente resulta significativo para el factor de desempeño calidad con un 0.44.

El reactivo 43 se encuentra significativo en el factor de calidad con un 0.34 encontrando una relación en actitud con un 0.69 y en disciplina con un 0.43.

El reactivo 48 encuentra significativo en el factor de desempeño de calidad con un 0.44 y en ventas con un 0.51.

El reactivo 53 encuentra significativo en el factor calidad con un 0.39 así mismo hay una relación con el factor de actitud con un 0.57 y con el factor de disciplina con un 0.46.

El reactivo 56 se encuentra significativo con el factor de calidad con un 0.35, así mismo, encuentra relación en el factor de actitud con un 0.45 y en disciplina con 0.56.

Con respecto a los reactivos que corresponden al factor de actitud que deben encontrarse para que resulten significativos arriba de 0.32, se encontraron los siguientes resultados:

El reactivo 12 resulta significativo para el factor de actitud con un 0.63 y tiene relación el factor de disciplina con un 0.35.

El reactivo 19 resulta significativo para el factor de actitud con un 0.76 así mismo, tiene una relación significativa con el factor de disciplina con un 0.42

El reactivo 20 resulta significativo para el factor de actitud con un 0.71 y tiene una relación con el factor de disciplina con un 0.45.

El reactivo 21 resulta significativo para el factor de disciplina con un 0.58 así mismo encuentra relación con los otros tres factores en forma significativa en ventas con un 0.37 en calidad con un 0.38 y en disciplina con un 0.41.

El reactivo 23 encuentra significativo para el factor de actitud con un 0.46 y hay una relación con el factor de disciplina del 0.41.

El reactivo 26 encuentra significativo con el factor de actitud con un 0.58 y encuentra una relación con otros dos factores que son calidad 0.51 y disciplina con un 0.46.

El reactivo 30 se encuentra significativo en el factor de actitud con un 0.54 y así mismo encuentra una relación con los factores de calidad con un 0.38 y disciplina con un 0.39.

El reactivo 68 se encuentra significativo en el factor de actitud con un 0.52 no encontrando relación con los demás factores.



Con respecto a los reactivos de calidad, para encontrar la relación entre ellos y estos resulta significantes para la muestra deben arrojar un valor por arriba del 0.32 de los cuales se desprende el siguiente análisis.

El reactivo 16 resulta significativo para el factor de desempeño con un 0.56 y para el factor de actitud con un 0.47.

En el reactivo 17 encuentra significativo para el factor de disciplina con un 0.59 así mismo, encuentra una relación con el factor de actitud con un 0.41 y con el factor de calidad con un 0.47.

El reactivo 18 encuentra significativo para el factor disciplina con un valor de 0.41 y una relación con el factor de actitud con un 0.42.

El reactivo 22 encuentra relación para el factor de disciplina con un valor de 0.58 así mismo, encuentra una relación con el factor de actitud con un 0.46.

El reactivo 38 encuentra una relación para el factor de disciplina de 0.62 y relación con los otros tres factores en ventas con 0.34, calidad 0.54 y actitud 0.48.

El reactivo 50 encuentra una relación para el factor de disciplina con un valor de 0.69 y encuentra una relación con el factor de actitud con un 0.33.

El reactivo 60 encuentra una relación para el factor de disciplina con un 0.52 y no presenta relación con los demás factores.

El reactivo 63 encuentra relación con disciplina con 0.64 y actitud con 0.43.

El reactivo 64 encuentra una relación significativa de 0.44 para el factor de disciplina y una relación con el factor de actitud con un valor del 0.41.

Después del análisis de los reactivos se realizó un estudio de los factores de desempeño y de las variables sociológicas como (género, edad, escolaridad, antigüedad), así también se realizó una comparación de estos factores para encontrar si resultaban o no significativos con respecto al número de unidades vendidas y a las ventas en pesos. Para este estudio se aplicó prueba de Pearson, la cual tiene que resultar con un valor por arriba de 0.32 para que la relación sea significativa entre los factores de desempeño y las variables antes mencionadas.

Existe una puntuación mayor en la subescala de ventas con respecto a cantidad o unidades vendidas en pesos con un valor del 0.20 y 0.26 respectivamente con respecto al factor de ventas aunque estas no resulten significativas, si se requiere que resulten significativas estarán arriba del 0.32. con respecto a los factores de actitud y disciplina nos arrojan una relación negativa con un valor de  $-0.01$  y  $-0.07$  con respecto a las unidades vendidas y con respecto a las ventas en pesos de  $-0.51$  y  $-0.06$ .

Mientras en la subescala de escolaridad existe una mayor puntuación en calidad con un 0.20 y actitud con un 0.205 aunque estas no son significativas, arrojando una tendencia negativa en el factor de disciplina con  $-0.05$ .

En cuanto a los factores de calidad, la muestra tiende a tener ausencia de correlación casi total con un valor de 0.08 respecto a la variable sociológica género.

En actitud con respecto a unidades vendidas y ventas en pesos, género y antigüedad con un valor de  $-0.012$  y  $-0.015$ , también existe una ausencia de correlación.

En disciplina con respecto a unidades vendidas  $-0.078$ , género  $-0.010$ , edad 0.015 y escolaridad  $-0.055$  existe una ausencia de correlación entre ellas.

Las unidades vendidas y ventas en pesos se correlacionan significativamente con una probabilidad de error del 0.10 con un valor de .902, esto nos indica que a mayor cantidad de unidades vendidas, mayor cantidad en pesos.

Aunque no llegan a ser significativas, es importante señalar que a mayor edad, existe una mayor escolaridad y que los hombres tienden a tener una mayor escolaridad.

Es importante afirmar que a mayor antigüedad la escolaridad de los sujetos es más alta y la muestra arrojó relación significativa dentro de éstas.

Con respecto a las unidades vendidas con la antigüedad, esta correlación nos indica que a mayor antigüedad, los sujetos de la muestra venden más en pesos y a mayor edad, mayor antigüedad (hay una mayor permanencia de tiempo de los sujetos dentro de la empresa).

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

En el estudio presentado acerca de cómo los factores cantidad, calidad, actitud y disciplina pueden ser determinantes para mejorar el desempeño de los empleados y que esto se vea reflejado en el nivel de ventas, para el caso particular de Opticas Devlyn, se encontró que las ventas se modifican en función del número de clientes atendidos aumentando el número de unidades vendidas y el ingreso.

Con respecto a la calidad del servicio el estudio arrojó que las ventas así como las unidades vendidas no se modifican de manera significativa.

En cuanto a los factores actitud y disciplina hacia el trabajo no se modifican las ventas ni las unidades vendidas, el estudio arroja una relación negativa, esto indica que sin importar la atención que le otorgue el trabajador al cliente, las ventas no presentan variación alguna.

De acuerdo al análisis del estudio anterior se puede argumentar que la Cía. Opticas Devlyn no realiza una evaluación del desempeño de sus trabajadores en cuanto a los factores de desempeño cantidad, calidad, actitud y disciplina, ya que este arrojó que no son determinantes para mejorar las ventas o ingresos de la empresa, y que variables sociológicas como género, edad, escolaridad y antigüedad no son representativas para mejorar las ventas, ya que al encontrarse estandarizados los precios de los productos, únicamente se ve reflejado que entre

más unidades se vendan mayores serán los ingresos de la empresa y del trabajador.

# **RECOMENDACIONES**



Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de un empleado, las organizaciones adaptaran el que se adecue a sus necesidades y sobre todo el que les permita alcanzar de una manera más eficiente los objetivos que se han establecido.

Una forma de conocer que dentro de cualquier organización los empleados se encuentren de acuerdo a las necesidades de la misma y que esto nos lleve a alcanzar los objetivos o las metas que se ha fijado se encuentra en la manera en que cada uno de los empleados desempeña su trabajo o sus tareas dentro de la organización.

Es importante destacar que una empresa como Opticas Devlyn, cuenta con un amplio departamento de recursos humanos, por lo que debe incluir en sus labores, el realizar formatos adecuados para las evaluaciones del desempeño de sus colaboradores, así como canalizarlos a cada uno de los departamentos en los tiempos determinados y de esta forma observar si estos se encuentran en función de los objetivos o metas que se hayan fijado.

Es por ello que la organización debe realizar una evaluación periódica y continua de sus colaboradores en cada uno de los aspectos o factores (calidad, actitud disciplina y cantidad) que son los que harán la diferencia para llegar a ser

una organización de excelencia y esto se verá reflejado en los ingresos tanto para la empresa como para el empleado.

Para lograr un adecuado desempeño de cada uno de los colaboradores, la organización debe de realizar cursos periódicos y constantes en donde se observe deficiencias en el área productiva de acuerdo a las evaluaciones realizadas para alcanzar o modificar estas conductas y alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

La empresa puede contratar los servicios de una compañía externa que realice las evaluaciones de acuerdo a las necesidades de esta, corregir deficiencias en puntos clave en el desempeño de los empleados que la organización ha observado y que no son acordes a sus objetivos.

También se pueden descentralizar las evaluaciones del desempeño a través de los Gerentes de zona, ya que son quienes tienen un mayor contacto con ellos.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

Roberto Hernández Sampieri-Carlos Fernández Collado-Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación Edit. Mc Graw Hill, 1996.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa Mexico

De la Cerda Juan Calidad de vida Laboral Editorial España 1985 Pag. 211-250 Edit. Mc Graw Hill, 1996.

Edwin B. Flippo. Principios de Administración de Personal. Ed. Mc Graw Hill,

Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Editorial Mac Graw Hill, México 1990, Pag. 257-275

Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Editorial Macgrawhill, México 1992 Pag. 259-286 y 287-302

Internet <http://www.Caliper.com.Mx/modestrarneg.htm>.

Ley Federal del Trabajo Editorial Porrúa México, 1999 pag. 21-71

Rodríguez Valencia Joaquin Administración de Personal 2, Editorial Ecasa México, 1993 Pag. 33-70

Wendell L. French. Administración de Recursos Humanos Vol. 4. Edit. Noriega,

# **ANEXOS**

ANEXO A

CUESTIONARIO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO : \_\_\_\_\_

EDAD : \_\_\_\_\_ SEXO : F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA:

a)  $\leq$  3 MESES

b)  $>$  3 MESES Y  $<$  1 AÑO

c)  $\geq$  1 AÑO Y  $<$  3 AÑOS

d)  $\geq$  3 AÑOS Y  $<$  5 AÑOS

e)  $\geq$  5 AÑOS

PREGUNTAS:

1. ¿Escogí el puesto que desempeño?
2. ¿Me asignaron el puesto que desempeño?
3. ¿Considero que tengo experiencia en el trabajo que desempeño?
4. ¿Conozco las funciones del puesto que desempeño?
5. ¿Tengo los conocimientos suficientes para desempeñar mi puesto?
6. ¿Recibí algún tipo de curso para desempeñar mi puesto?
7. ¿Recibo retroalimentación del puesto que desempeño?
8. ¿Necesito tomar cursos para especializarme en las actividades que desempeño?
9. ¿He tomado cursos externos a mi centro de trabajo, para la actualización de conocimientos?
10. ¿Tengo interés por aprender cosas nuevas?
11. ¿Estoy dispuesto a obtener nuevos conocimientos?
12. ¿Muestro entusiasmo en el trabajo que realizo?
13. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención mental?
14. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención física?
15. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención visual?
16. ¿Tengo facultad para desarrollar ideas?
17. ¿Reconocen mi facultad para desarrollar ideas?
18. ¿Tengo iniciativa para en la realización de cada una de las actividades que desempeño?
19. ¿Tengo creatividad para desarrollar cada una de las actividades que desempeño?
20. ¿Tengo creatividad para mejorar cada una de las actividades que desempeño?
21. ¿Presenta decisión para ayudar a resolver problemas?
22. ¿Acostumbro planear nuevos métodos para lograr un mejor desempeño de mi trabajo?
23. ¿Coopero normalmente cuando es solicitada mi ayuda?
24. ¿Tengo interés por alcanzar objetivos que me han sido fijados o establecidos?
25. ¿Deseo sentirse importante dentro de la organización a la cual pertenezco?
26. ¿Me gusta participar dentro de las relaciones humanas dentro de la organización?

27. ¿Tengo liderazgo para realizar el trabajo que se me ha encomendado?
28. ¿Tengo responsabilidad por el trabajo de los demás?
29. ¿Alcanzo mi nivel de ventas establecido?
30. ¿Las condiciones de trabajo son ideales?
31. ¿Mi superior tiene que impulsarme a trabajar?
32. ¿Confían en la ejecución de mi trabajo?
33. ¿Recibe incentivos para desempeñar su puesto?
34. ¿Tengo definidas las metas en mi puesto?
35. ¿La motivación para el desempeño de mi puesto esta basada en el establecimiento de metas?
36. ¿Hay promociones para cambiar mi puesto dentro de la organización de acuerdo al desempeño de mi puesto?
37. ¿Dentro de la organización los puestos están clasificados en niveles o clases?
38. ¿Considero que desempeño mi puesto adecuadamente?
39. ¿El puesto que desempeño es difícil de realizarlo?
40. ¿Realizan algún tipo de evaluación del puesto que desempeño?
41. ¿Considero que tengo espíritu de colaboración?
42. ¿Soy cuidadoso para desempeñar mi puesto?
43. ¿Ejecuto mi trabajo, considerando detalles?
44. ¿Demuestro concentración en el trabajo que realizo?
45. ¿Suelo cometer errores en el trabajo?
46. ¿Me corrigen mis errores?
47. ¿Solicito ayuda para realizar trabajos que me han sido encomendados?
48. ¿Consideran el desempeño de mi puesto para un ascenso?
49. ¿Para un ascenso consideran la antigüedad del empleado?
50. ¿Para un ascenso consideran la continuidad del servicio del empleado?
51. ¿Protesto en las tareas que me son asignadas?
52. ¿En el trabajo que desempeño me exigen calidad?
53. ¿La calidad del trabajo que desempeño cumple con requisitos preestablecidos?
54. ¿La rapidez con que desempeño mi trabajo es satisfactoria?
55. ¿El tiempo que dedica al desempeño de mi trabajo es satisfactorio?
56. ¿La calidad de mi trabajo es satisfactoria?
57. ¿La cantidad de trabajo que realizo se encuentra dentro de lo requerido?
58. ¿Realizo sólo la cantidad de trabajo para la que fui contratado?
59. ¿Realizo trabajos para los que no fui contratado?
60. ¿El trabajo que realizo requiere supervisión constante?
61. ¿Realizo mi trabajo bajo presión?
62. ¿Cuando la cantidad de trabajo no es la regular, siento presión en el desarrollo de ésta?
63. ¿Respeto las instrucciones preestablecidas para el desarrollo de mi trabajo?
64. ¿Motivo entre mis compañeros hábitos de seguridad?
65. ¿Mi actitud hacia la compañía es de lealtad?
66. ¿Mi actitud hacia mis compañeros de trabajo es de cordialidad?
67. ¿Soy conflictivo para convivir con mis compañeros?
68. ¿Existe entre mis compañeros hábitos de cooperación?
69. ¿Suelo cooperar con mis compañeros de trabajo?

70. ¿Generalmente trabajo bien con los demás?
71. ¿Suelo criticar el trabajo de mis compañeros?
72. ¿En el trabajo que desempeño trabajo con otros compañeros?
73. ¿Tengo interés para trabajar en equipo de trabajo?
74. ¿Considero que el salario que recibo es adecuado a lo que desempeño?
75. ¿Considero que existen injusticias en la forma de otorgar los salarios?
76. ¿Considero que existen deficiencias en la forma de otorgar los salarios?
77. ¿Considero que existen salarios dentro de la empresa mal establecidos?
78. ¿Llega puntualmente a su trabajo?
79. ¿Falta continuamente?
80. ¿Cada cuando se enferma?



RESPUESTAS:

DE ACUERDO A EL SIGNIFICADO DE LAS LETRAS COLOCA UNA "X" DENTRO DEL RECUADRO, DE CADA PREGUNTA DE ACUERDO A LA RESPUESTA QUE CONSIDERES CORRECTA:

S = SIEMPRE  
REGULARMENTE

AV = ALGUNAS VECES

R =

PV = POCAS VECES

N = NUNCA

	S	AV	R	PV	N
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					

	S	AV	R	PV	N
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					
47.					
48.					
49.					
50.					
51.					
52.					
53.					
54.					
55.					
56.					
57.					
58.					
59.					
60.					
61.					
62.					
63.					
64.					
65.					
66.					
67.					
68.					
69.					
70.					
71.					
72.					
73.					
74.					
75.					
76.					
77.					
78.					
79.					
80.					

## ANEXO B

3. ¿Considero que tengo experiencia en el trabajo que desempeño?
4. ¿Conozco las funciones del puesto que desempeño?
6. ¿Recibí algún tipo de curso para desempeñar mi puesto?
7. ¿Recibo retroalimentación del puesto que desempeño?
8. ¿Necesito tomar cursos para especializarme en las actividades que desempeño?
12. ¿Muestro entusiasmo en el trabajo que realizo?
16. ¿Tengo facultad para desarrollar ideas?
17. ¿Reconocen mi facultad para desarrollar ideas?
18. ¿Tengo iniciativa para en la realización de cada una de las actividades que desempeño?
19. ¿Tengo creatividad para desarrollar cada una de las actividades que desempeño?
20. ¿Tengo creatividad para mejorar cada una de las actividades que desempeño?
21. ¿Presenta decisión para ayudar a resolver problemas?
22. ¿Acostumbro planear nuevos métodos para lograr un mejor desempeño de mi trabajo?
23. ¿Coopero normalmente cuando es solicitada mi ayuda?
24. ¿Tengo interés por alcanzar objetivos que me han sido fijados o establecidos?
25. ¿Deseo sentirse importante dentro de la organización a la cual pertenezco?
26. ¿Me gusta participar dentro de las relaciones humanas dentro de la organización?
27. ¿Tengo liderazgo para realizar el trabajo que se me ha encomendado?
28. ¿Tengo responsabilidad por el trabajo de los demás?
29. ¿Alcanzo mi nivel de ventas establecido?
30. ¿Las condiciones de trabajo son ideales?
32. ¿Confían en la ejecución de mi trabajo?
33. ¿Recibe incentivos para desempeñar su puesto?
34. ¿Tengo definidas las metas en mi puesto?
35. ¿La motivación para el desempeño de mi puesto esta basada en el establecimiento de metas?
36. ¿Hay promociones para cambiar mi puesto dentro de la organización de acuerdo al desempeño de mi puesto?
37. ¿Dentro de la organización los puestos están clasificados en niveles o clases?
38. ¿Considero que desempeño mi puesto adecuadamente?
40. ¿Realizan algún tipo de evaluación del puesto que desempeño?
43. ¿Ejecuto mi trabajo, considerando detalles?
44. ¿Demuestro concentración en el trabajo que realizo?
48. ¿Consideran el desempeño de mi puesto para un ascenso?
50. ¿Para un ascenso consideran la continuidad del servicio del empleado?
52. ¿En el trabajo que desempeño me exigen calidad?
53. ¿La calidad del trabajo que desempeño cumple con requisitos preestablecidos?
54. ¿La rapidez con que desempeño mi trabajo es satisfactoria?
55. ¿El tiempo que dedica al desempeño de mi trabajo es satisfactorio?

- 56. ¿La calidad de mi trabajo es satisfactoria?
- 57. ¿La cantidad de trabajo que realizo se encuentra dentro de lo requerido?
- 60. ¿El trabajo que realizo requiere supervisión constante?
- 63. ¿Respeto las instrucciones preestablecidas para el desarrollo de mi trabajo?
- 64. ¿Motivo entre mis compañeros hábitos de seguridad?
- 68. ¿Existe entre mis compañeros hábitos de cooperación?

## ANEXO C

### PREGUNTAS:

- 1. ¿Escogí el puesto que desempeño?
- 2. ¿Me asignaron el puesto que desempeño?
- 5. ¿Tengo los conocimientos suficientes para desempeñar mi puesto?
- 9. ¿He tomado cursos externos a mi centro de trabajo, para la actualización de conocimientos?
- 10. ¿Tengo interés por aprender cosas nuevas?
- 11. ¿Estoy dispuesto a obtener nuevos conocimientos?
- 13. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención mental?
- 14. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención física?
- 15. ¿El puesto que desempeño requiere mi atención visual?
- 31. ¿Mi superior tiene que impulsarme a trabajar?
- 36. ¿Hay promociones para cambiar mi puesto dentro de la organización de acuerdo al desempeño de mi puesto?
- 39. ¿El puesto que desempeño es difícil de realizarlo?
- 41. ¿Considero que tengo espíritu de colaboración?
- 42. ¿Soy cuidadoso para desempeñar mi puesto?
- 45. ¿Suelo cometer errores en el trabajo?
- 46. ¿Me corrigen mis errores?
- 47. ¿Solicito ayuda para realizar trabajos que me han sido encomendados?
- 49. ¿Para un ascenso consideran la antigüedad del empleado?
- 51. ¿Protesto en las tareas que me son asignadas?
- 58. ¿Realizo sólo la cantidad de trabajo para la que fui contratado?
- 59. ¿Realizo trabajos para los que no fui contratado?
- 61. ¿Realizo mi trabajo bajo presión?
- 62. ¿Cuando la cantidad de trabajo no es la regular, siento presión en el desarrollo de ésta?
- 65. ¿Mi actitud hacia la compañía es de lealtad?
- 66. ¿Mi actitud hacia mis compañeros de trabajo es de cordialidad?
- 67. ¿Soy conflictivo para convivir con mis compañeros?
- 69. ¿Suelo cooperar con mis compañeros de trabajo?
- 70. ¿Generalmente trabajo bien con los demás?
- 71. ¿Suelo criticar el trabajo de mis compañeros?
- 72. ¿En el trabajo que desempeño trabajo con otros compañeros?
- 73. ¿Tengo interés para trabajar en equipo de trabajo?
- 74. ¿Considero que el salario que recibo es adecuado a lo que desempeño?
- 75. ¿Considero que existen injusticias en la forma de otorgar los salarios?

76. ¿Considero que existen deficiencias en la forma de otorgar los salarios?
77. ¿Considero que existen salarios dentro de la empresa mal establecidos?
78. ¿Llega puntualmente a su trabajo?
79. ¿Falta continuamente?
80. ¿Cada cuando se enferma?



Casos	R24	R29	R33	R34	R35	R40	R54	R55	R57	R03	R06	R07	R08	R27	R32	R37	R43	R48	R53	R56	R12	R19	R20	R21	R23	R26	R30	R68	R16	R17	R18	R22	R38		
S01	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
S02	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	
S03	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	2	1	3	4	5	3	5	5	5	5	5	3	2	4	5	2	4	5	5	3	
S04	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S05	5	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S06	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
S07	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S08	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S09	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	
S10	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
S11	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	
S12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S13	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	2	4	5	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	1	2	2	
S14	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
S15	5	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	2	4	4	4	2	
S16	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
S17	5	1	1	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	2	5	4	5	1	2	4	2	5	5	
S18	3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
S19	3	4	3	1	2	1	4	3	1	1	1	2	5	5	3	5	3	5	1	3	5	5	5	4	4	5	2	4	2	5	1	5	5	3	
S20	5	4	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	2	4	2	3	5	
S21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	
S22	5	2	4	1	5	5	5	5	1	3	1	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
S23	5	1	1	5	5	4	5	5	4	1	4	3	5	1	5	5	3	5	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
S24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S26	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S27	5	1	1	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S28	5	1	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
S29	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	5	5
S30	4	1	5	1	3	1	5	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5
S31	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	
S32	5	3	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	
S33	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3	4	3	3	5	1	1	5	5	1	4	3	5	2	5	4	5	5	
S34	5	3	4	3	3	4	5	3	5	5	4	1	5	4	4	1	5	4	1	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	
S35	5	3	5	4	2	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	5	4	1	3	5	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	
S36	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	
Ventas	0.51	0.66	0.38	0.63	0.55	0.54	0.36	0.44	0.63	0.41	0.57	0.13	0.27	0.17	0.57	0.16	0.24	0.51	0.27	0.23	-0.02	-0.02	0.06	0.37	0.03	0.22	0.28	0.32	0.14	0.17	0.20	0.21	0.34		
Calidad	0.39	0.51	0.29	0.52	0.31	0.38	0.36	0.27	0.36	0.45	0.63	0.52	0.42	0.41	0.64	0.44	0.34	0.44	0.39	0.35	0.09	0.06	0.18	0.38	0.17	0.51	0.38	0.23	0.26	0.47	0.28	0.12	0.54		
Actitud	0.32	0.26	-0.14	0.11	-0.16	0.27	0.33	0.32	0.32	0.22	0.15	0.04	0.08	0.26	0.29	0.06	0.69	-0.13	0.57	0.45	0.63	0.76	0.71	0.58	0.46	0.58	0.54	0.52	0.47	0.41	0.42	0.46	0.48		
Disciplina	0.35	0.22	-0.03	0.12	-0.08	0.09	0.53	0.52	-0.01	0.24	0.06	0.31	0.04	0.39	0.26	0.02	0.43	0.13	0.46	0.56	0.35	0.42	0.45	0.41	0.41	0.46	0.39	0.21	0.56	0.59	0.41	0.58	0.62		
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	

R50	R60	R63	R64	R65	Factores:			Puntuación T.			Ventas en pesos	Género	Edad	Escolaridad	Antigüedad			
					Ventas	Calidad	Actitud	Disciplina	TV	TC						TA	TD	Unidades vendidas
4	4	4	4	4	40	55	43	43	60	64	62	61	30	23000	1	2	2	5
3	2	5	5	34	31	46	46	49	40	223	78000	2	2	2	2	2	5	
3	5	3	3	34	41	41	49	44	210	75000	2	1	2	1	1	1	1	
3	5	5	5	44	53	40	41	62	61	62	58	58	30000	1	1	1	1	
4	4	5	4	40	51	39	42	54	58	60	59	52	30000	1	3	1	2	
1	2	3	5	38	30	34	32	50	56	49	42	275	80000	2	4	2	5	
5	5	5	5	44	55	38	44	62	64	57	63	200	85000	2	4	3	5	
5	5	4	5	39	51	34	41	52	58	49	58	253	75000	1	1	2	2	
4	2	5	5	40	51	35	39	54	58	51	54	57	25000	2	1	2	2	
3	1	5	5	40	45	36	37	54	48	53	51	36	25000	1	1	2	1	
5	5	5	5	37	51	33	45	48	58	46	65	137	60000	2	1	2	4	
5	5	5	4	45	53	37	43	63	61	55	61	43	35000	2	1	2	2	
1	1	2	2	34	41	22	18	43	41	22	17	53	35000	2	1	2	1	
5	4	4	4	41	49	37	39	56	54	55	54	256	75000	1	1	2	4	
1	4	5	4	41	40	29	30	56	39	37	38	187	60000	1	1	1	2	
4	5	5	4	40	44	36	38	54	46	53	52	49	30000	1	1	2	1	
5	3	5	4	34	41	32	35	43	41	44	47	125	60000	2	1	2	2	
4	4	5	4	35	44	33	35	44	46	46	47	49	30000	1	1	2	1	
2	5	5	5	21	34	32	36	18	29	44	49	78	30000	2	1	1	1	
4	5	5	3	39	48	22	33	52	53	22	44	45	22000	1	5	2	5	
1	1	5	5	45	55	39	33	63	64	60	44	220	100000	2	2	3	3	
5	5	5	5	43	53	39	44	60	61	60	63	138	65000	1	2	2	3	
5	5	5	5	33	45	36	42	41	48	53	59	56	35000	2	1	2	1	
5	1	5	1	35	37	33	31	44	34	46	40	45	35000	1	1	2	1	
4	1	5	5	45	42	36	36	63	42	53	49	189	85000	1	1	2	5	
5	1	5	5	37	39	40	41	48	37	62	58	57	35000	1	3	2	5	
5	5	5	1	41	52	37	39	56	59	55	54	56	30000	1	3	2	1	
5	1	5	5	31	49	40	40	37	54	62	56	39	25000	2	1	2	1	
3	3	5	4	35	48	32	37	44	53	44	51	215	95000	1	2	2	5	
4	5	4	4	26	34	33	38	27	29	46	52	87	40000	1	2	2	5	
4	4	5	4	44	53	37	39	62	61	55	54	245	80000	1	1	1	4	
4	5	5	5	36	49	38	41	46	54	57	58	187	75000	2	2	2	5	
3	2	3	4	41	44	25	33	56	46	29	44	195	100000	1	3	1	5	
1	1	2	5	35	42	35	26	44	42	51	31	38	35000	1	2	3	3	
5	4	3	1	34	41	33	31	43	41	46	40	195	70000	1	1	1	3	
2	3	5	4	38	48	37	33	50	53	55	44	230	50000	1	3	3	5	
0.10	-0.01	0.21	0.12	37.92	46.44	34.64	36.64	0.200	0.260	-0.240	0.169	0.105	0.196					
0	0	0	0	5.26	5.92	4.50	5.67	0.168	0.157	0.086	0.246	0.203	0.168					
0.20	0.22	0.29	0.28					-0.016	-0.051	-0.012	-0.118	0.205	-0.015					
0	0	0	0					-0.078	-0.066	-0.010	0.015	-0.055	0.107					
0.33	0.06	0.43	0.41					0.322										
1	0	1	1					0.423										
0.69	0.52	0.64	0.44						0.902	0.077	0.108	0.038	0.484					
1	1	1	1						0.119	0.097	0.097	0.061	0.489					
0.32	0.32	0.32	0.32							-0.102	-0.102	0.226	-0.103					
										0.256	0.256	0.256	0.568					
																	0.213	







