

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLÓGÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**DESARROLLO DEL MODELO DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN  
PERSONAL DIRECTIVO Y JEFES DE DEPARTAMENTO, EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**ANDRÉS MERCADO CASTAÑEDA**

*ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNÁNDEZ CASTRO*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**AGOSTO 2013**

## Índice

1. Introducción .....	4
2. Justificación .....	7
Capitulo I Definición de la problemática y marco teórico.....	9
3.1 Antecedentes .....	10
3.2 Problemática .....	10
3.3 Indicadores y medición .....	13
3.3.1 ¿Qué es una medición?.....	13
3.3.2 El reto de la medición.....	14
3.3.3 Tipos de indicadores.....	15
3.4 Criterios de evaluación.....	17
3.4.1 Los criterios de evaluación .....	17
3.4.2 Medidas objetivas.....	18
3.4.3 Medidas subjetivas .....	19
3.5 Requisitos de las medidas de ejecución.....	20
3.5.1 Objetividad .....	20
3.5.2 Validez.....	20
3.5.3 Confiabilidad .....	20
Capitulo II Implementación de las mediciones en la Institución .....	22
4.1 Plan de Trabajo .....	23
4.2 Proceso de implementación .....	25
4.3 Herramientas para administración de los objetivos. ....	32
Capitulo III Resultado y seguimiento .....	41

5.1 Del resultado.....	42
5.2 Del seguimiento.....	42
Capitulo IV Resumen y Conclusiones .....	44
6.1 Materias de la Maestría .....	45
6.1.1 Cultura Organizacional .....	45
6.1.2 Precios y finanzas.....	46
6.1.3 Visión Estrategica.....	47
6.1.4 Administración del conocimiento.....	48
Bibliografía.....	49

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se está viviendo en un mundo globalizado, en el cual el único factor en común en todas las organizaciones es el cambio. En la actualidad las personas no se pueden dar el lujo de seguir haciendo las cosas de la misma manera, quedarse con el mismo conocimiento y no actualizarse, se requiere aprender nuevos idiomas, utilizar herramientas tecnológicas como pueden ser nuevos programas y equipos electrónicos y así enumerar un sin fin de cosas que es necesario adquirir esos conocimientos, el punto es que la mente humana tiene y debe seguir trabajando ya que con el paso del tiempo la actividad cerebral va disminuyendo su actividad y se empieza a olvidar muchas cosas que fueron aprendidas.

Existen en el mercado varios libros que tratan el tema de “entrenar tu cerebro” y páginas de internet que también ofrecen ejercicios similares. El cerebro humano posee una capacidad infinita y la actividad inconsciente de la persona ha sido objeto de estudio de un sin fin de psicoanalistas y personas dedicadas a la investigación del cerebro y el proceso pensante.

¿Qué pasa en una Universidad? Pues bien, en una Institución de educación superior, se busca la utilización de los esfuerzos y recursos para fomentar en los estudiantes el sentido de la educación continua, las ganas de conocimiento y de seguir creciendo intelectualmente, que tanta falta hace a la sociedad Mexicana, ya que una sociedad con mayor conocimiento se vuelve más demandante y exige que los derechos como ciudadanos sean cumplidos, generando además conocimiento para las futuras generaciones.

Este papel tan importante en las Universidades se logra únicamente con personal altamente calificado para esa labor, no solo se requiere tener conocimiento técnico si no que se debe contar con una serie de características y habilidades para transmitir ese conocimiento hacía el estudiante.

Es fundamental que el profesor esté plenamente identificado con los valores y filosofía de la Universidad en la cual presta sus servicios, ya que es él quien transmite el conocimiento a los alumnos así como, los principios que la Institución quiere y desea influir en ellos.

En la Universidad en la cual el autor presta sus servicios, se preocupa por formar personas con valores y principios éticos, que sean factores de cambio para transformar esa sociedad que tanto lo necesita, sin dejar de lado buscar siempre la calidad académica que la distingue.

En el presente trabajo el autor abordará el tema de las mediciones del desempeño en el personal directivo y jefes de departamento, este es un tema que en las organizaciones distintas a una Universidad, es más empleado y recurrido ya que buscan obtener un mayor rendimiento para poder ser más competitivos y lograr un posicionamiento en el mercado y sobre todo ganar la lucha contra sus competidores.

Establecer indicadores de medición en una Institución educativa, no es tarea fácil. Primero se requiere de un cambio cultural, en el cual se debe lograr la aceptación por parte de la rectoría, para que pueda ejercer presión hacía el resto de la institución y solicitar que se respete, acaten las reglas que se establezcan y pueda permearse.

Antes de iniciar con el primer paso el autor debe vender el proyecto al consejo directivo, informando de las principales ventajas y beneficios que se logran con la

implementación de los medidores del desempeño de las personas que ocupan un puesto por el impacto que tienen en los resultados de la Institución.

La labor será titánica sin caer en la exageración, debido a que el cambio de paradigmas es lo que más le cuesta a la Institución, ya que pudiera parecer que medir el desempeño es como decir que no se confía en el trabajo que están desarrollando las personas evaluadas.

Sólo a través del establecimiento de objetivos, metas claras y medibles, se puede validar que se este cumpliendo con los planes estratégicos planteados fijados año con año, actualmente se cumplen con las metas, pero no se tiene claro que tanto cada uno contribuyo para el logro de los resultados.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Durante varios años, la evaluación del desempeño se realizaba una vez al año, se median parámetros como trabajo en equipo, liderazgo, puntualidad, sentido de pertenencia con la institución, etc. El punto en cuestión es que como se realizaba una vez al año, el jefe o supervisor que le tocaba evaluar a sus colaboradores, se acordaba de lo que hicieron en el último mes o peor aún, las últimas dos semanas. Este tipo de evaluación lejos de crear un compromiso y generar el deseo por mejorar, lograba en la mayoría de los evaluados un sentimiento de frustración y se veía afectado incluso el clima organizacional.

Posteriormente se estableció un sistema de evaluación 360° en el cual no sólo lo evalúa su jefe inmediato si no que también sus compañeros de trabajo, subordinados. Con este tipo de evaluación se obtiene un panorama mas amplio sobre el desempeño de un colaborador.

Dicho sistema esta relacionado a perfiles de puesto por competencias, tema que también fue nuevo en la Institución.

Para el sistema 360° la institución contrato un software con la empresa Compusoluciones basado en una plataforma en la web. La metodología es parametrizar el sistema con base en las definiciones de competencias y los perfiles de puesto, utilizando el organigrama para establecer la “familia”, el termino familia se le denomina a la estructura de los evaluados, es decir, los abuelos son los jefes del jefe del puesto a evaluar, el padre es el jefe, los hermanos son los compañeros de trabajo en el mismo nivel, los hijos son las personas que están a su cargo.

Este sistema de evaluación fue un cambio cultural para la Institución, ya que no se estaba acostumbrado a trabajar siguiendo esta metodología, ni recibir información sobre el desempeño de todos los involucrados como “familia”.

Esta evaluación 360° se estableció en el año 2012, se preparó con mucha anticipación, ya que primero se tuvo que definir el diccionario de competencias específicas para la Institución y para cada puesto.

El siguiente paso en la escala de evaluación, es establecer medidores del desempeño. Los indicadores no entran dentro de la evaluación 360°, sino que estos inciden directamente en el desempeño del colaborador en relación al cumplimiento de metas y objetivos fijados en las líneas estratégicas de la Institución.

Esta tarea implica un cambio en la cultura, en la forma de realizar su labor, ya que en la institución no están acostumbrados a trabajar por medidores del desempeño, únicamente se trata de conseguir los resultados fijados, pero no se tiene un control para saber si se cumplen los objetivos en el día a día.

El presente estudio tiene como finalidad documentar todo el proceso por medio del cual se fijan los medidores del desempeño, como respuesta a las necesidades de cumplimiento de los objetivos establecidos en la Institución de Educación Superior de la cual el autor forma parte.

El autor irá paso a paso documentando este modelo de manera que sirva de experiencia a otras Instituciones de Educación Superior, en el establecimiento de medidores del desempeño para su personal directivo y jefaturas.

El modelo de estudio y presentación únicamente se centrará en la primera etapa del proyecto y va dirigido al personal Directivo y jefaturas.



## **CAPITULO I**

### **DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Antecedentes

Hace poco mas de un año, en la Institución no se contaba con un sistema de evaluación del desempeño. El diagnóstico que se realizaba era una vez al año, en el cual se median parámetros como trabajo en equipo, liderazgo, puntualidad, sentido de pertenencia con la institución, etc. Era unilateral, es decir, lo que opinaba el jefe sobre el colaborador y el desempeño que este tenía en relación a su trabajo.

A partir del año 2012 se implemento una evaluación 360° enfocada en competencias. Estas competencias están divididas en dos grupos, el primero de ellas se refiere a las competencias genéricas o institucionales y las segundas son las específicas que inciden directamente en el puesto. Las competencias genéricas se establecieron en función de los planes estratégicos de la Institución y alineados a la misión de la misma. Las competencias específicas se establecieron por puesto, alineadas también, a la misión de la Universidad.

El paso siguiente será ir mejorando en este sistema de evaluación en el que incluya parámetros de medición del desempeño, alineados a los objetivos estratégicos de la Institución.

### 3.2 Problemática

La actividad de las personas en sus tareas va a indicar si la selección y la capacitación han sido adecuados. Si no lo fuera, debemos tomar las medidas correctivas pertinentes. A primera vista, parecería no existir problema alguno aquí, bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente, productiva, etc. Sin embargo, es precisamente definir el significado de satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas.

Además de servir de control, las medidas o criterios de ejecución van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo, en otras palabras, para detectar los mejores elementos y recompensarlos, por una parte y por la otra para conocer las posibles áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego que también interesa conocer a aquellos miembros cuyo desempeño pueda mejorar a fin de capacitarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc.

La evaluación del desempeño surge como una necesidad y preocupación de la Institución, por conocer el resultado del trabajo que cada uno de los colaboradores está realizando día a día.

Actualmente se cuenta con una evaluación 360° basado en un sistema por competencias, el cual en el primer año de su implementación aportó información que es usada para poder administrar el talento de la Institución. Esta evaluación por competencias ayuda a detectar las necesidades de desarrollo en materia de las competencias, así como para establecer planes y programas de capacitación.

En la Institución se necesita un sistema de evaluación que mida el cumplimiento de las metas fijadas desde el consejo de dirección, por cada puesto directivo y de jefaturas, con la finalidad de contar con elementos cuantificables que sirvan de base para ligar el cumplimiento de metas y objetivos a un sistema de compensación, ya sea por medio de bonos por cumplimiento de metas o para establecer el porcentaje de incremento salarial que se aplica de manera anual.

Actualmente se otorga un bono anual cuyo importe esta determinado por el cumplimiento de meta, estas metas esta relacionado con el número de alumnos que ingresan y los ahorros en las partidas presupuestales.

Cada año se establece la manera de entregar el bono a los colaboradores, para otorgar el bono se define el número de días de sueldo, es decir, el monto de los días esta condicionado al desempeño del colaborador en función de su trabajo. Si el colaborador realizó su trabajo como se esperaba de él, le dan la media de días fijados para el beneficio, pero si el colaborador se desempeño por arriba de los niveles esperados, se le otorga el máximo de los días contemplados. Para los bajos desempeños se establecía un mínimo, incluso el no otorgar ese beneficio.

Los incrementos de sueldo se realiza de forma anual, existe un tabulador que se construye con información de una encuesta anual de las principales empresas, con la finalidad de ofrecer un sueldo adecuado a los colaboradores con base en el mercado. La Institución cuenta con una política para establecimiento del tabulador en comparación con los sueldos del mercado, así mismo tiene un plan estratégico para nivelar los sueldos con el mercado.

Existe un incremento general de sueldo en el cual se aplica, como su nombre lo dice, a todo el personal que labora en la Institución sin hacer excepciones.

El tercer elemento en los incrementos de sueldo tiene que ver con las retabulaciones, que van desde el desempeño, promoción, adquisición de un nuevo grado académico, etc. Y está regulado por un presupuesto asignado para tal efecto. El director propone a que persona se le debería dar un incremento de sueldo por desempeño, Recursos Humanos se encarga de los aumentos por promoción o adquisición de un nuevo grado académico.

Ahora bien, los bonos e incrementos de sueldo se han otorgado sobre bases de lo que el jefe cree sobre su colaborador, no sobre una medida objetiva, en relación al desempeño del mismo.

El no establecer metas claras y caer en la subjetividad, crea un ambiente de trabajo en el que el colaborador no se siente comprometido con la Institución, ya que para él puede ser que piense que cumplió con lo que se esperaba y al no recibir el bono o incremento esperado se llega a sentir frustrado por tal situación y no logra entender que fue lo que ocurrió.

El establecimiento de medidores objeto de este estudio, ayudará a eliminar la subjetividad en la medida de lo posible, pero es necesario que toda la institución se sume a tal proyecto y la idea sea comprada desde el consejo directivo.

En esta primera etapa del proyecto solo se considerará a personal directivo, secretarios académicos, jefes de academia y jefes de departamento. He determinado que sólo se tomará en cuenta estos puestos, como prueba piloto, por el impacto que tienen en los resultados finales y lo que espera el consejo directivo, de ellos.

### **3.3 Indicadores y medición**

#### **3.3.1 ¿Qué es una medición?**

Es el proceso de asignación de números a las propiedades de los objetos siguiendo ciertas normas. Los indicadores numéricos son atractivos porque describen cantidades, que juegan un papel central en la mayoría de decisiones, pero no todos los indicadores ofrecen información sobre las cantidades.

### 3.3.2 El reto de la medición

Puesto que la principal fuente de producción de la economía mexicana ha pasado del capital físico al capital intelectual, los directivos de RRHH se ven obligados a demostrar exactamente cómo crean valor para sus organizaciones. Cabe mencionar que, además, se enfrentan al reto de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad empresarial.

¿Qué significa ser un activo estratégico? Los libros lo definen como “el conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva”.<sup>1</sup>

Pensando en la diferencia entre alinear los esfuerzos de cada empleado con la visión general de la empresa y una política innovadora como, por ejemplo, un cambio de 360° en la evaluación del rendimiento, darán a la Institución fortaleza para la consecución de sus objetivos. La visión general de la empresa es una capacidad estratégica cuyo resultado es bastante invisible para los competidores; la segunda es una política que, pese a ser innovadora, es visible para los competidores y por lo tanto, fácilmente copiable. Los activos simples, pero estratégicos, confieren a la empresa un margen competitivo a largo plazo y son por definición difíciles de copiar.

Resumiendo, se podría decir que deben pasar de una perspectiva “tradicional” (que destaca la conformidad y el papel de siempre del departamento de Recursos Humanos) a una perspectiva “innovadora” (que destaca la implementación de una estrategia). Por último, se requiere de sistemas innovadores de valoración que les

---

<sup>1</sup> Raphael Amit y Paul J.H. Shoemaker, Strategic Assets and Organizational Rents, Strategic Management Journal 14 (1993), 33-46.

demuestren la influencia de sus mediciones en asuntos que importan al director general, principalmente, la rentabilidad de la Institución.<sup>2</sup>

La acción mas poderosa que los directivos de Recursos Humanos pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un cuadro de mando que convincentemente demuestre el impacto en la actividad empresarial. Para diseñar dicho cuadro de mando, los directivos de Recursos Humanos deben adoptar una perspectiva radicalmente distinta; que se centre en cómo los recursos humanos pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia empresarial. Con una arquitectura de Recursos Humanos estratégicamente desarrollada, los directivos de la empresa podrán entender exactamente cómo puede crear la gente valor y cómo medir el proceso de creación de valor.

### 3.3.3 Tipos de indicadores

Indicadores nominales: Son el nivel más bajo de medición y nos proporcionan datos sobre la cantidad de un atributo en concreto. Sencillamente indican las diferencias o las categorías entre ciertas propiedades. Los indicadores nominales son útiles para contar.

Indicadores ordinales: Los indicadores ordinales representan, ascendentemente, el siguiente nivel de medición. Ofrecen el primer indicador de cantidad. Piense en los indicadores ordinales como divisiones en rangos. Si sabemos que A es mejor que B en una propiedad en cuestión, podemos situar A en un rango por encima de B, pero no sabremos en qué porcentaje. Además sabemos que si B es mejor que C, entonces A

---

<sup>2</sup> Huselid y Dave Ulrich, *Cuadro de mando de RRHH, Vinculando la estrategia y el rendimiento de la empresa (2002)* páginas 265.

también es mejor que C, pero no podemos decir nada de la diferencia entre A y B comparada con la diferencia entre B y C.<sup>3</sup>

Los indicadores de rangos normalmente son más útiles en la evaluación del rendimiento para establecer comentarios como bueno, mejor, el mejor de todos.

Indicadores de Intervalo: Representan una mejoría en relación con los indicadores ordinales, ya que nos permiten asumir que el intervalo entre 1 y 2 es igual al intervalo entre 2 y 3. Muchos indicadores de rendimiento expresados en tiempo, dinero, unidades, porción de mercado o cualquier combinación de estas unidades son indicadores de intervalos. La forma más común de medición de intervalo es una de esas escalas en las que 1 significa totalmente de acuerdo y 5 significa totalmente en desacuerdo.

Indicadores proporcionales: En el caso de distancia, dinero y tiempo, podemos observar que las escalas proporcionales cuentan con una importante ventaja en comparación con las escalas de intervalo, puesto que tienen un verdadero punto cero. Este punto de referencia permite hacer comparaciones significativas entre dos valores. “Por ejemplo, podría describir un resultado como dos tercios de la cantidad de otro resultado”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.



### 3.4 Criterios de evaluación

#### 3.4.1 Los criterios de evaluación

Los criterios de evaluación se refiere a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y recompensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos. El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de la Institución (su cultura, estrategia, fuerza de trabajo, etc.), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas. Por ejemplo, en Microsoft, basándose en los principios de la *goal setting theory* o teoría de establecimiento de objetivos,<sup>5</sup> se evalúa a los empleados de acuerdo con objetivos muy ambiciosos de rendimiento, los cuales responden al acrónimo SMART (específicos, medibles, alcanzables, basados en resultados y dentro de un plazo de tiempo).<sup>6</sup> El sistema de evaluación de Microsoft no es, por supuesto, el único existente. En general, tales sistemas se sitúan en un continuo que tiene en un extremo criterios muy objetivos y en el otro criterios subjetivos. Aunque en ocasiones se presentan ambos como métodos alternativos, lo cierto es que, como ocurre en muchas empresas, pueden combinarse para producir una evaluación global.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Teoría formulada por LOCKE, E.A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3.

<sup>6</sup> Microsoft: competing for talent, Caso de estudio 9-300-001, Harvard Business School Publishing.

<sup>7</sup> Jaime Bonanche y Ángel Cabrera, *Dirección estratégica de personas.*, Madrid España (2002)

### 3.4.2 Medidas objetivas

El rendimiento se mide en términos de lo que la persona obtiene en su trabajo. Por ejemplo, por la cifra de ventas alcanzada, los nuevos clientes conseguidos, el incremento de ventas de los antiguos clientes.

El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. Este es un sistema en el cual, a partir de los objetivos organizativos y departamentales, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos claros, medibles y específicos, que tienen que conseguirse para una fecha determinada. Llegada esa fecha, se evalúa el grado de consecución de los objetivos.

La evaluación por resultados tiene diversas ventajas. En primer lugar, para los evaluadores es más cómodo y aceptable apoyarse en medidas objetivas que tener que evaluar subjetivamente el rendimiento de un empleado. Apoyarse en medidas objetivas permite al evaluador lavarse las manos y culpar al sistema de las malas valoraciones. En segundo lugar, al reducir el componente de subjetividad, es el sistema más apropiado cuando existen conflictos sociales en la organización debidos, por ejemplo, a la presencia de grupos de poder con intereses contrapuestos. Finalmente, la evaluación por resultados, cuando adquiere la forma de dirección por objetivos, satisface determinados factores importantes en todo puesto de trabajo. En concreto:

- 1) Los empleados trabajan mejor cuando saben lo que se espera de ellos y cómo contribuye su esfuerzo al rendimiento global de la organización;
- 2) los empleados tienen algo que decir de los resultados que se espera de ellos;
- 3) cuando trabajan, los individuos necesitan saber cómo lo están haciendo;

4) los empleados quieren recompensas (dinero, reconocimiento, sensación de logro) en línea con sus niveles de rendimiento y

5) permite vincular con toda claridad los objetivos individuales con los de la organización.<sup>8</sup>

### 3.4.3 Medidas subjetivas

Evaluar el rendimiento según medidas subjetivas (calidad en el servicio, cantidad y calidad del trabajo, grado que cooperan con sus compañeros, habilidades de comunicación, interés por mejorar, capacidad de aprender, etc.) tiene una serie de ventajas. Así, evita premiar o castigar a los empleados por resultados que están más allá de su control. Es decir, ésta evaluación no asume (o no debe asumir) una relación isomórfica o determinista entre comportamientos y resultados, dado que, en muchas ocasiones, los resultados que obtenga con su trabajo no están bajo el control total del empleado.

Otra ventaja es hacer explícito el tipo de comportamiento requerido por el plan estratégico del negocio. Distintas extrategias exige centrarse en distintos resultados que, a su vez, exigen distintos comportamientos.

El peligro fundamental de estas evaluaciones es que tienen el potencial de suministrar valoraciones poco válidas (las calificaciones no corresponden al nivel de rendimiento real del empleado).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

### **3.5 Requisitos de las medidas de ejecución**

#### **3.5.1 Objetividad**

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independientemente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga. Esto es fácil en algunos puestos mientras en otros es difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil contar el número de piezas producidas en una jornada; sin embargo, en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio puede ser parcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Al establecer los criterios de ejecución se busca la máxima objetividad.

#### **3.5.2 Validez**

Debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo. Éste es un problema íntimamente ligado con el inciso anterior. Sin embargo es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo, se puede contar el número de cigarrillos que fuma un ejecutivo al día, con lo cual se tendría una medida objetiva, pero no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

En este punto es importante ligar la evaluación del desempeño con el análisis del puesto o con el perfil de alto desempeño.

#### **3.5.3 Confiabilidad**

Las medidas de ejecución deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificará

hoy como “excelente” a un obrero y mañana como “pésimo”, si la maquinaria, los materiales, el esfuerzo del trabajador, etc. permanecieran constantes. Sería como emplear un metro de goma para medir longitudes.<sup>10</sup>

Estos tres requisitos de las medidas de ejecución, se deben de tomar en cuenta en la evaluación, por ejemplo, para que se pueda dar la objetividad es necesario contar con parámetros medibles y cuantificables, así se pierde todo intento de subjetividad.

---

<sup>10</sup> L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. 2010 pág. 536.

## **Capitulo II Implementación de las mediciones en la Institución**

#### 4.1 Plan de Trabajo

Se presenta el siguiente plan de trabajo que el autor ha propuesto para su seguimiento e implementación en cada etapa del proyecto a realizar.

Lámina 1.

<b>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	Mayo'13
	L M M J V
	27 -31
<b>1era reunión de trabajo compusoluciones (información general)</b>	
<b>Presentación de la herramienta y capacitación</b>	
<b>Junta con UPMéx mejores prácticas</b>	
<b>Presentación a IFA</b>	
<b>Políticas y parámetros para el módulo</b>	
<i>a) Periodicidad de los planes de medición y registro de resultados (semestral,etc)</i>	
<i>b) Fechas limite para registro de resultados y planes</i>	
<i>c) Calificación minima aprobatoria</i>	
<i>d) Número mínimo y máximo de mediciones</i>	
<i>e) Si existirá penalización o no y de cuantos puntos</i>	
<i>f) Ligado a un factor ya sea incremento de sueldo, bono, etc.</i>	
<i>h) Puestos a evaluar</i>	

En la lámina 1 se puede apreciar el tiempo que se destinará a la definición de los planes de medición, la forma de registro y seguimiento de los resultados, se está asignando una semana de plazo para que puedan ser definidos y parametrizados en el sistema de evalora.

El trabajo del autor será la negociación para la definición de parámetros con la dirección de recursos humanos y con la empresa compusoluciones.

En el cronograma se ve reflejado los valores que deben definirse como es, la calificación mínima aprobatoria, el número mínimo y máximo de mediciones, en

caso de no cumplir con los objetivos, si existirá penalizaciones y de que que manera serán y por último si la medición afectará a un economicamente.

Lámina 2.

	Junio'13				Julio'13																																							
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V																			
	3	-	7			10	-	14			17	-	21			24	-	28			1	-	5			8	-	12			15	-	19			22	-	26			29	-	31	
<b>Talleres para redactar las mediciones</b>																																												
a) <i>Elaboración de manual</i>																																												
b) <i>Programación de sesiones</i>																																												
<b>Definir responsabilidades por puesto con Directores</b>																																												
a) <i>Juntas con directores para definir los objetivos</i>																																												
<b>Subir mediciones (masiva o personalmente)</b>																																												
a) <i>Layout</i>																																												
<b>Sesiones de lanzamiento del módulo</b>																																												
a) <i>Elaboración de manual</i>																																												
b) <i>Formación de grupos</i>																																												
c) <i>Horarios y sesiones</i>																																												
<b>Periodo de evaluación</b>																																												
<b>Informe de resultados</b>																																												
a) <i>Sesión de retroalimentación</i>																																												
b) <i>Informar sobre el seguimiento</i>																																												

En la lámina 2 está reflejado todo el seguimiento que el autor propone y que se deberá seguir, como es la formación de talleres para redactar los objetivos. Para dicho taller será necesario la elaboración de una presentación y manual que se verá en el curso y se podrá entregar al usuario, en esta etapa no se elaboran los objetivos, sólo se les explicará la metodología y el impacto que tendrá. Se pretende que este ligado a un bono o incremento de sueldo por resultados.

Posteriormente se programarán los cursos en diferentes horarios para que pueda asistir todo el personal que estará involucrado en esta primera etapa de la implementación de la evaluación del desempeño por métricas.

El siguiente paso es realizar juntas con los directores para ayudarlos para que redacten sus objetivos y dará la pauta para que los que dependan de ellos puedan alinear sus objetivos con los objetivos del director.



Cuando ya se cuente con los objetivos de todos los puestos que se evaluarán y medirán, el autor preparará un archivo con dicha información y será enviada a Compusoluciones para que los pueda cargar al sistema evalora. En esta etapa se valorará si se pudiera hacer la carga masiva al sistema por un archivo, de lo contrario el autor tendrá que capturar cada uno de los objetivos en el sistema de evalora, asignando los valores previamente definidos.

El siguiente paso ya será impartir las sesiones como fueron asignadas, para ello se requiere que los grupos ya esten formados y ya se cuente con el manual de usuario. Los grupos se definirán dependiendo del nivel jerárquico para que todos puedan contar con la misma información y las reglas que se deben aplicar por el puesto que están desempeñando.

Despues se tiene asignado un periodo de evaluación que va a estar condicionado al tipo de objetivos registrados, ya que estos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. Por tal motivo habrá un cierre anual para que se pueda dar por concluida la evaluación.

Por último habrá una sesión de retroalimentación y seguimiento, en el cual el director verá con su colaborador el resultado de su evaluación y habrá un plan de seguimiento que el colaborador debe hacer, con la finalidad de crear medidas para que en el futuro pueda cumplir con los objetivos previamente acordados.

#### **4.2 Proceso de implementación**

El primer paso, el autor realizará una presentación para dar a conocer la metodología y la finalidad del proyecto. Como punto de partida se representa en la siguiente lámina 3.



Lámina 3

En el cuadro anterior que el autor propone, se muestra como se llegará a una gestión del desempeño, por medio de una serie de pasos que van desde las prioridades estratégicas de la Institución, siendo estas definidas por el Consejo de Rectoría General, que se transmite a las Rectorías de Campus y a su vez se establecen los objetivos de las Facultades/Escuelas y así definir los objetivos individuales del desempeño.

Las facultades y escuelas deben crear sus objetivos y alinearlos a los de la Institución, teniendo en cuenta diversos factores como son, el crecimiento que se espera lograr, el número de alumnos meta a cubrir y perfil de los mismos, la internacionalización, convenios, acuerdos con Universidades en diversos países.

Según lo propuesto por el autor en la lámina 3, no se puede llegar a una gestión adecuada del desempeño si no se cumple con los pasos mencionados.

Para los objetivos individuales del desempeño que tiene como base dos vertientes, una que se cumplirá con las mediciones y la segunda que mide conocimientos, habilidades y actitudes, se evalúa con el 360° por competencias, que este es su segundo año de aplicación.

Para la evaluación del 360°, se formó un equipo para la revisión de competencias, fue en el mes de diciembre de 2012, el programa de trabajo fue de casi un mes, de juntas diarias para volver a alinear las competencias, con la filosofía Institucional y de acuerdo a los requerimientos del puesto, revisando el impacto en los resultados de la organización y finalmente se redujeron el número de competencias a evaluar, considerando cuales eran las más importantes que debería tener el puesto.

Se planea que para las decisiones de talento (retener, desarrollar, recompensar) utilizando estas herramientas como son las mediciones y el 360° , otorguen elementos objetivos que sirvan de base para la toma de decisiones, para determinar que persona se debe impulsar y desarrollar, que tiene que ver con la trayectoria del colaborador, para llegar en un futuro a tener cuadros de reemplazo para los puestos claves de la Institución.

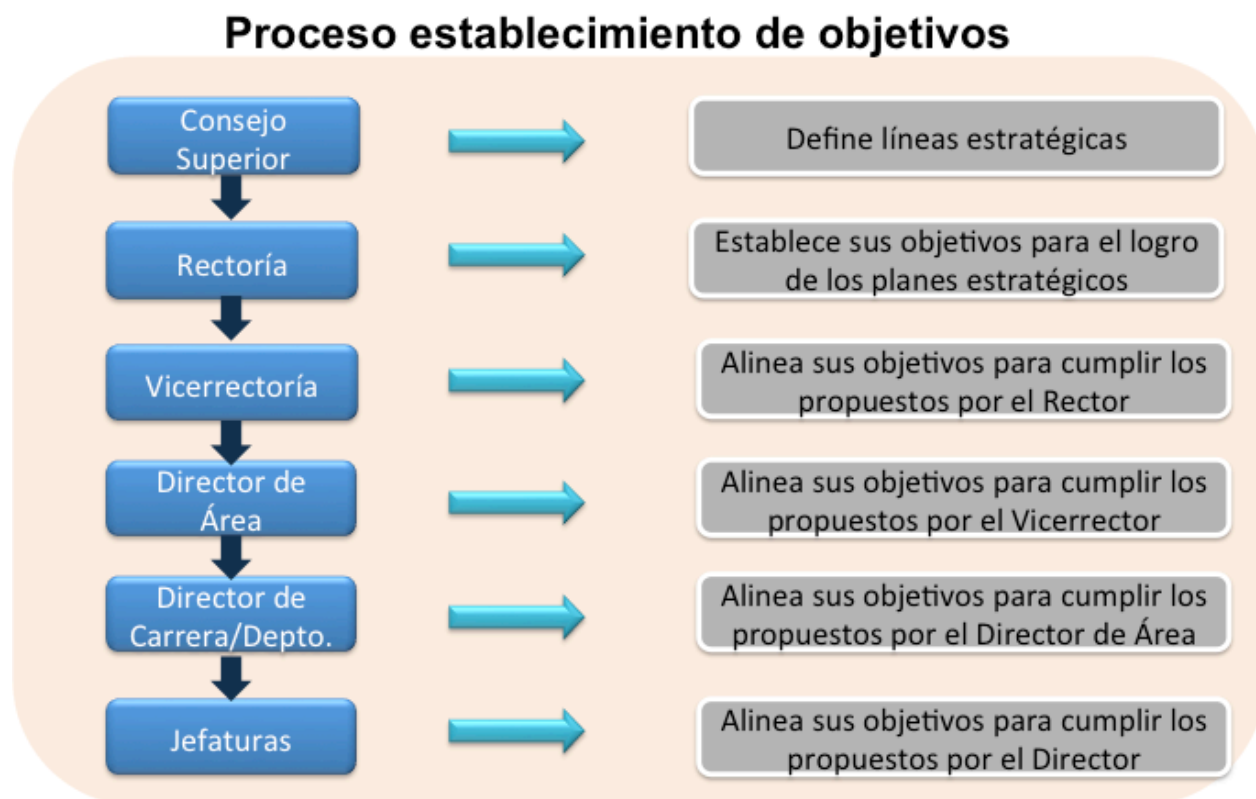
Para la elaboración de los objetivos el autor realizará la propuesta de que dichos objetivos se realicen con la metodología S.M.A.R.T.<sup>11</sup> que significa Especifico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Orientado a resultados (Result oriented), Con límite de tiempo (Time limited).

---

<sup>11</sup> Andrés Mercado Castañeda, «Apuntes personales en temas de Recursos Humanos». Sin fecha.

- Especifico; concentra los esfuerzos y define claramente los elementos de acción, se sugerirá al colaborador que se pregunte a si mismo, ¿qué se debe hacer?, ¿quién está involucrado?, ¿por qué es importante hacerlo?, ¿cómo lo va usted a hacer?
- Medible; Contiene un estándar acordado, tal como: costo, calidad y cantidad, para que el colaborador pueda definir el elemento medible se le preguntará: ¿cuáles son los estándares susceptibles de medida que su trabajo debe satisfacer?, ¿cómo puede decir si los resultados fueron alcanzados o no?, ¿cuál es medida de esos resultados?
- Alcanzable; Es un desafío, una exigencia, mejores resultados pero es factible, de igual manera se le sugiere al colaborador las siguientes preguntas: ¿qué tan realista es el objetivo?, ¿el objetivo motiva al mejoramiento continuo, y aún es posible lograrlo durante el periodo de tiempo?, ¿tiene los recursos necesarios y/o información para lograr el objetivo?
- Orientado a resultados; Tiene un efecto positivo y visible en el equipo y la empresa, se le hará las siguientes preguntas: ¿qué resultados debe producir esta acción?, ¿cuáles serán los logros de esta acción?, ¿qué efectos serán creados?, ¿por qué son importantes?, ¿cuál es su valor?
- Con límite de tiempo; Establece etapas y plazos definidos claramente, de igual manera se le hará las siguientes preguntas: ¿el objetivo debe lograrse en una fecha determinada?, ¿hay algún porcentaje que deba ser procesado en un intervalo para asegurar el éxito antes de la terminación?

En la lámina 4,<sup>12</sup> se puede ver claramente el proceso para el establecimiento de objetivos que parten desde el consejo superior hasta los puestos de jefatura.



El consejo superior, que es el órgano de mayor autoridad en la Institución, define las líneas estratégicas, previamente se analizan las necesidades de cada campus y se asigna una escala de valores para dejar únicamente los 10 puntos importantes que se deben considerar.

Después de que son definidas las líneas estratégicas, son otorgadas al Rector de cada Campus, así mismo el Rector define los objetivos que tiene que lograr para que se cumpla la estrategia de la Institución.

---

<sup>12</sup> Ibid.

Toda vez que el Rector defina sus objetivos, pasa la estafeta a los Vicerrectores para que ellos también definan sus objetivos que tienen que alcanzar para cumplir con los previamente fijados por el Rector.

En la misma escala de puestos irán permeando los objetivos que deben lograr y establecer las estrategias que seguirán para cumplir con los mismos.

El autor diseñará e impartirá un curso taller para explicar toda la metodología y la dinámica de la misma, para lo cual se pondrá unos ejemplos de cómo redactar un objetivo, estos se pueden apreciar en la lámina 5.<sup>13</sup>

Actualmente el consejo superior solicitó a cada campus que se definieran los 10 puntos mas importantes que se tiene que atender, como parte de una estrategia que se llevará a cabo en un periodo de 5 años.

Esta definición servirá de base al autor para que pueda enfocarse en ellos y que sirvan de guía para la elaboración de los objetivos en cuestión.

La meta que tiene fijada el autor será que todos los puestos involucrados comprendan la importancia que tiene la formulación de objetivos y el implementar un sistema de evaluación de los mismos para llevar un seguimiento y con resultados claros y medibles, pueda comprobarse el cumplimiento de dichos objetivos.

---

<sup>13</sup> Ibid.

## Ejemplos de objetivos

### Formar Cabezas Cristianas

**Realizar 2 cursos formativos para profesores por asignatura para el semestre de agosto – noviembre 2013**

### Excelencia Académica

**Incrementar para el semestre de agosto – noviembre 2013, la planta de profesores con maestría en un 10% en la academia de mercadotecnia.**

### Sentido de Pertenencia

**Para el semestre de agosto – noviembre 2013, se realizarán 5 eventos culturales y 2 deportivos para toda la comunidad universitaria.**

### Mejora de Procesos

**En septiembre de 2013 se logrará disminuir el tiempo de respuesta para la elaboración de kardex, constancias, certificados, en un 50% (24 hrs). Actualmente es de 48 hrs.**

Tanto como Formar Cabezas Cristianas como lograr una Excelencia Académica, son líneas estratégicas y cada puesto a evaluar definirá como llegar a cumplir con las metas planteadas.

Estos objetivos tienen que ir en cadena, es decir para que se cumpla uno, se tendrá que haber cubierto otros más, ya que no se consiguen de manera aislada y se requiere de trabajo en equipo.

Los puestos que serán considerados para la medición son:

- Directivos 27
- Secretario Académico 7
- Secretario Administrativo 4
- Jefes de Academia 15
- Jefaturas administrativas 16

En total serán 69 puestos que se estarán midiendo según lo planteado en este trabajo.

La dirección de Recursos Humanos en conjunto con el Vicerrector Administrativo, determinaron que solo se medirían estos puestos por el nivel de impacto que tiene su labor en los resultados de la Institución.

#### **4.3 Herramientas para administración de los objetivos.**

Para la administración de los objetivos previamente planteados y definidos, se está desarrollando y adaptando un sistema en plataforma web creado por “Compusoluciones”, esta empresa ha desarrollado un software con varias herramientas como apoyo a la administración de recursos humanos.

El autor plantea un manual para el usuario en la utilización del sistema, en las siguientes láminas se puede apreciar como opera el sistema. El autor aclara que éste es sólo un diseño previo de cómo sería la utilización de la herramienta desarrollada por Compusoluciones, se requiere adaptación y configuración para que pueda ser utilizada por la Institución que se plantea en este estudio.



## Lámina 6

**Para administrar los objetivos y establecer los indicadores de medición, se utilizará el sistema de compusoluciones evalora.**

USUARIO

CONTRASEÑA

EMPRESA

Ingresar al sitio

Click aquí si olvidaste tu contraseña

CompuSoluciones | e-valor@

Todos los derechos reservados CompuSoluciones y Asociados S.A. de C.V. 2012. V.4.3.4

Usuario y contraseña son los mismos del 360°

<http://cs2-evalora-up.compusolucionesenlinea.com/LoginMain.aspx>

Para ingresar al sistema es necesario se le asigne al colaborador un usuario y contraseña, mismos que le serán enviados a su correo electrónico.

En caso de que el colaborador cuente con usuario y contraseña y se le haya olvidado puede dar click al link que menciona “Click aquí si olvidaste tu contraseña” y se le envía a su correo electrónico la contraseña.

Hay ocasiones en las que no se puede recuperar la contraseña de manera automática en ese caso se realiza una llamada por parte del colaborador, al administrador del sistema para que le restablezca la cuenta. El autor realizará pruebas para ver que funcione los *links* mencionados en este manual.

## Lámina 7

**Registrar planes:** en este apartado se registran los objetivos y las métricas con su respectiva meta y ponderación. Al finalizar el registro, se manda al supervisor a revisión.

**Registro de Plan Mensual de Mediciones**

Año: 2012 Mes: Agosto

Se ha capturado hasta el momento el 90% de las Mediciones del plan.  
[Presiona aquí para registrar Mediciones adicionales](#)

Objetivo	Medición	Limite	Meta	Peso	Ver Info	Borrar
Lograr el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la empresa	Realizar plan de capacitación anual para los colaboradores.	0	1	30%	Ver Info	Borrar
Reclutamiento y Selección de personal	Seleccionar y cubrir las 5 posiciones de vendedores	0	5	60%	Ver Info	Borrar
<b>TOTAL:</b>				<b>90%</b>		

Al ingresar al sistema aparecen tres pestañas la primera de datos personales, la siguiente es Diagnóstico 360 y por último el modulo de mediciones.

Cabe aclarar que la plataforma o herramienta “evalora” ya esta siendo utilizada para el diagnostico 360°, el autor trabajará en la parte de desarrollo y parametrización del modulo de mediciones.

La siguiente pestaña es el de mediciones, al dar click se desplegará una cinta de opciones en la parte izquierda de la pantalla. Están ordenados conforme a los pasos que se tiene que seguir. El primero es el monitor de mediciones, solo muestra el panorama general. El siguiente es “Registrar planes” en este apartado se registraran los objetivos, estos tienen que ser capturados por cada colaborador, aunque en esta ocasión serán capturados por el departamento de Recursos Humanos, existe la opción mencionada con anterioridad de que se puede subir por un archivo, pero el autor valorará si es viable o no.

Se tendrá que llenar la descripción de los objetivos, el tipo de medición que se llevará a cabo, la meta en los resultados esperados y el peso que se le dará en la evaluación final.

El menú de la lámina 7 es el resultado de lo que se va capturando en la lámina 8 donde se va asignando cada uno de los valores mencionados con anterioridad.

### Lámina 8

Al dar clic en [Presiona aquí](#) para registrar mediciones, aparece la siguiente pantalla para que se puedan registrar los enunciados, y las métricas.

**Datos Personales** **Diagnóstico 360** **Mediciones**

**Registro de Planes Mediciones**

Para seleccionar Mediciones preestablecidos presione [AQUÍ](#)

Objetivo: aportar en el cumplimiento de cuota por área

Medición: lograr una contribución marginal de 100 k pesos

Peso: 40 %

Límite: 50

Meta: 100

Unidad de Medición: k pesos

Clasificación: Ingresos

Superir para Catálogo:

Recurrente:

Guardar Regresar al índice

Cuando los planes han sido registrados, el siguiente paso será la aprobación de dichos planes por el director, para ello es necesario ir a la opción de la barra lateral y presionar registrar planes. Al momento de dar click aparecera una leyenda informando al director si tiene pendiente algún plan por autorizar. En caso de tener planes pendientes de aprobar, le desplegará la pantalla con la información de la persona y el plan que esta

pendiente. Después está el historico de los planes autorizados, el periodo que corresponde a la fecha de elaborado y la fecha de aprobado.

Lámina 9

**Aprobación de planes:** los supervisores podrán entrar aquí para revisar los planes pendientes por revisar y aprobar.

Datos Personales    Diagnóstico 360    Mediciones

**Aprobación de Planes de Mediciones**

Planes pendientes de revisar:

No tienes planes pendientes por revisar.

Histórico de planes aprobados:

Empleado	Mes	Año	Recibido	Aprobado	
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	6	2012	11/04/2012	18/07/2012	<a href="#">Revisar</a>
Génola Edith Borrego Jiménez	6	2012	29/06/2012	17/07/2012	<a href="#">Revisar</a>
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	5	2012	02/05/2012	02/05/2012	<a href="#">Revisar</a>
Génola Edith Borrego Jiménez	5	2012	08/05/2012	08/05/2012	<a href="#">Revisar</a>
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	4	2012	09/04/2012	25/04/2012	<a href="#">Revisar</a>
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	3	2012	11/04/2012	24/04/2012	<a href="#">Revisar</a>

El paso siguiente es el registro del seguimiento de los planes como se podrá observar en la lámina 9. El primer paso es seleccionar el año y el mes de medición, después se desplegará la pantalla con los planes y objetivos registrados, el siguiente paso será dar click en resultados y se desplegará una pantalla que se muestra en la lámina 10.

En la pantalla el director podrá ver los planes de todos los colaboradores que tiene bajo su dirección.

Si en el apartado de “Aprobación de Planes” sale una leyenda “No tienes planes pendientes por revisar” significa que todos los planes que elaboraron los colaboradores ya fueron aprobados y no quedan pendientes por aprobar.

## Lámina 10

**Registrar resultados:** Una vez terminado el mes, se registran resultados y se envían a que el supervisor autorice.  
a) el usuario da clic en "Resultado"

Datos Personales

Diagnóstico 360

Mediciones

Monitor de Mediciones

---

Registrar Planes

---

Aprobación de Planes

---

Registrar Resultados

---

Autorizar Resultados

---

Reporte de Mediciones

---

Reporte de Mediciones de Supervisados

### Registrar Resultados de Mediciones

Año:  Mes:  Enviar a Autorización

Penalización de planes: 0.00 Pts.

Objetivo	Medición	Limite	Meta	Resultado	Peso	Puntos	
Lograr los objetivos establecidos para el área de e-Valora. e-valor@ implantado en 30 empresas	Confirmar junto con Mariela 50 Invitados al desayuno e-valor@	0	25	-	30%	-	Resultado
Implementación exitosa con clientes actuales	Cumplir con los tiempos planteados en el proyecto de cada implementación	0	1	-	20%	-	Resultado
Lograr los objetivos establecidos para el área de e-Valora. e-valor@ implantado en 30 empresas	Número de registros desactualizados con más de 24 horas en forecast	0	1	-	15%	-	Resultado
Implementación exitosa con clientes actuales	Reactivar y estructurar plan de acción para que Grupo MEGA vuelva a utilizar el módulo de mediciones en este mes y seguimiento con sueldos 360	0	1	-	15%	-	Resultado
Lograr los objetivos establecidos para el área de e-Valora. e-valor@ implantado en 30 empresas	apoyo en confirmaciones para el desayuno de CSMEEX	0	8	-	20%	-	Resultado
						<b>TOTAL:</b>	<b>0</b>

Como se muestra en la lámina 10, se registran los resultados, poniendo el valor conseguido en cada objetivo. Existe un espacio para escribir la razón por la cual no se haya cumplido con la meta esperada. El siguiente paso es guardar la información capturada.

Como había el autor mencionado con anterioridad, el sistema se va a parametrizar para que pueda mostrar si existe penalidad o no en el cumplimiento de las métricas fijadas por cada objetivo planteado.

## Lámina 11

b) Al dar clic en dicho link, te abrirá la siguiente pantalla para que se pueda poner el resultado:

**Monitor de Mediciones**

- Registrar Planes
- Aprobación de Planes
- Registrar Resultados**
- Autorizar Resultados
- Reporte de Mediciones
- Reporte de Mediciones de Supervisados

**Datos Personales** **Diagnóstico 360** **Mediciones**

### Registro de Resultado

Unidad de medición: confirmados

Límite	Meta	Peso	Resultado	Puntos Obtenidos
0	25	30	17	= 20.4

Calcular Puntos Obtenidos

Comentarios: tuvo dificultades para lograrlo debido a un atraso en las entregas del producto

Guardar Regresar

### Información de la Mediciones

Objetivo: Lograr los objetivos establecidos para el área de e-Valora. e-valor@ implantado en 30 empresas

Medición: Confirmar junto con Mariela 50 invitados al desayuno e-valor@

Unidad de Medición: confirmados

Clasificación: Ingresos

Cuando ya se haya completado la evaluación, el siguiente paso es que el colaborador presione el botón de guardar y se enviará la información para la autorización del director. Se puede apreciar en la lámina 11.

El autor hará conciencia en el taller de el modulo planteado con anterioridad, de la importancia de ser honestos en sus respuestas y con fundamento de el porqué de los resultados registrados. También se le pedirá al director que cuando autorice los resultados valide que la información sea correcta.

## Lámina 12

Al finalizar de registrar dichos enunciados, te dará el puntaje total y estará listo para enviar a autorización al supervisor:

Datos Personales    Diagnóstico 360    Mediciones

Monitor de Mediciones  
 Registrar Planes  
 Aprobación de Planes  
**Registrar Resultados**  
 Autorizar Resultados  
 Reporte de Mediciones  
 Reporte de Mediciones de Supervisados

**Registrar Resultados de Mediciones**

Año: 2012    Mes: Junio

Care plan actualmente se encuentra en espera de ser autorizado por tu supervisor.  
 Penalización de planes: 10 Pts. sobre el monto variable del sueldo.  
 Penalización de resultados: 0.00 Pts.

**Enviar a autorización**

Objetivo	Medición	Límite	Meta	Resultado	Desv	Puntos
Lograr el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la empresa	Realizar plan de capacitación anual para los colaboradores.	0	1	1	33%	36
Redutamiento y Selección de personal	Selecionar y cubrir las 5 posiciones de vendedores	0	5	3	60%	36
Lograr el bienestar de cada uno de los integrantes de la organización	Organizar evento del día de la familia en el mes de junio	0	1	0	10%	0
<b>TOTAL:</b>						<b>66</b>

Cuando el colaborador termine su evaluación y sea haya enviado sus planes para autorización del director, este último puede revisarlo para aprobarlo o rechazarlo.

## Lámina 13

**Autorizar resultados:** los supervisores podrán entrar aquí para revisar los pendientes por revisar y autorizar.

Datos Personales    Diagnóstico 360    Mediciones

Monitor de Mediciones  
 Registrar Planes  
 Aprobación de Planes  
 Registrar Resultados  
**Autorizar Resultados**  
 Reporte de Mediciones  
 Reporte de Mediciones de Supervisados

**Autorización de Resultados**

Resultados pendientes de autorizar:

Empleado	Mes	Año	
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	4	2012	<a href="#">Revisar</a>
Génola Edith Borrego Jiménez	6	2012	<a href="#">Revisar</a>

Histórico de resultados autorizados:

Empleado	Mes	Año	Total	Autorizado	
Génola Edith Borrego Jiménez	5	2012	100.00	06/05/2012	<a href="#">Revisar</a>
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	3	2012	0.00	02/05/2012	<a href="#">Revisar</a>
Génola Edith Borrego Jiménez	4	2011	86.80	06/05/2011	<a href="#">Revisar</a>
Eduardo Alejandro Padilla Salazar	4	2011	94.85	09/05/2011	<a href="#">Revisar</a>

En la lámina 14 muestra el resumen por colaborador de los planes registrados y los datos que fueron capturados .

Lámina 14

**Monitor de Mediciones:** *el usuario ve el estatus e historial de sus métricas.*

Datos Personales

Diagnóstico 360

Mediciones

**Monitor de Mediciones**

Registrar Planes

Aprobación de Planes

Registrar Resultados

Autorizar Resultados

Reporte de Mediciones

Reporte de Mediciones de Supervisados

**Monitor de Mediciones**

[Exportar datos a Excel](#)

Empleado	Mes	Año	Puntos	Penalizado Planes	Penalizado Resultados	Estatus	Revisor	Fecha PendAprobar	Remision Planes	Fecha PendAutorizar	Remision Resultados	Cita Supervisor
Génola Edith Borrero Jiménez	6	2012	0	0	0	Activo		-	-	-	-	No
Génola Edith Borrero Jiménez	7	2012	0	0	0	Activo		-	-	-	-	No
<span style="color: blue; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	6	2012	66.00	10	0	Pendiente	Enrique Galego Hinojosa	29/06/2012	17/07/2012	18/07/2012	18/07/2012	No
<span style="color: magenta; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	5	2012	100.00	10	0	Autorizado	Christian Ián Martínez López	08/05/2012	08/05/2012	08/05/2012	08/05/2012	Si
Génola Edith Borrero Jiménez	6	2011	90.00	10	10	Activo		27/05/2011	-	-	-	No
<span style="color: blue; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	5	2011	100.00	10	10	Aprobado	Elizabeth Lozano González	27/04/2011	02/05/2011	06/05/2011	-	No
<span style="color: blue; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	4	2011	86.00	10	10	Autorizado	Bertha Alicia Arce Robles	30/03/2011	30/03/2011	03/05/2011	06/05/2011	No
<span style="color: blue; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	3	2011	86.00	10	10	Autorizado	Bertha Alicia Arce Robles	25/02/2011	25/02/2011	05/04/2011	06/04/2011	No
<span style="color: blue; font-size: small;">Métrica</span> Génola Edith Borrero Jiménez	2	2011	92.50	10	10	Autorizado	Bertha Alicia Arce Robles	31/01/2011	31/01/2011	28/02/2011	01/03/2011	No



## Capitulo III Resultado y seguimiento

### **5.1 Del resultado.**

El presente proyecto se tiene planeado que inicie en el mes de septiembre 2013, el trabajo previo de la elaboración de objetivos y la captura en el sistema que se propone, serian en los meses de junio y julio.

A partir de septiembre cada colaborador, del grupo objeto del presente trabajo, dará seguimiento a sus planes, es decir, llevará el registro de sus resultados y de los objetivos que vaya cumpliendo.

La fecha fin de los objetivos planteados será en el mes de julio de 2014. Con los resultados obtenidos, se utilizará de base para el pago de bono por resultados, también se modificará el sistema de compensaciones para incluir el cumplimiento de los objetivos, como parte del incremento salarial y así evitar dar incrementos generales.

Los resultados finales se verán reflejados al termino de la evaluación del periodo presupuestal que comprende de agosto 2013 a julio 2014.

### **5.2 Del seguimiento.**

El autor llevará el seguimiento de los objetivos fijados por cada persona y revisará que se este capturando en el sistema propuesto, cada avance dependiendo del periodo de finalización de cada objetivo pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

El autor será el encargado de realizar informes a los directores del desempeño y cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores.

Realizará el informe final con los resultados y los entregará al área de compensaciones para la estrategia del otorgamiento del bono e incremento salarial que se realiza en el mes de agosto de cada año.

En el mes de julio 2014 se hará una evaluación general para determinar si el siguiente ejercicio presupuestal se realizará la evaluación o si el proyecto declinará. Es importante el seguimiento que se le de al proyecto por parte de autor, ya que es costoso en horas hombre invertidas en el mismo.

## Capitulo IV Resumen y Conclusiones

## 6.1 Materias de la Maestría

Las materias de la maestría que mayor impacto tuvieron en el autor para la realización del presente trabajo son; Cultura Organizacional, Precios y Finanzas, Visión Estratégica, Administración del Conocimiento.

### 6.1.1 Cultura Organizacional

Esta materia fue muy práctica y dejó un aprendizaje significativo en el autor, ya que aprendió lo importante que es para la empresa y para toda aquella persona que este encargado de un grupo de colaboradores, conocer los motivadores del actuar de cada uno de las personas que estén a su supervisión.

Se requiere conocer la cultura de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, para poder tratarlos de acuerdo a sus principios y costumbres y así llevar una buena relación de trabajo.

Es necesario que cada uno de los que laboran en la organización, cumplan con los valores propuestos por la empresa, deben de enfocar sus esfuerzos por conseguir que la empresa cumpla con su misión y visión que se ha fijado.

Parte de ello es la realización de este trabajo, en el cual se mide el cumplimiento de los objetivos que van acorde al cumplimiento de las metas fijadas por la empresa siguiendo la misión planteada.

Un elemento importante para que se de el buen clima laboral es tener medidas justas del desempeño, en el que el colaborador sea medido de acuerdo a las metas cumplidas, que sean resultados objetivos, reales y alcanzables, para que los resultados hablen por si solos.

También se puede agregar, toda vez que sea realizada la evaluación por mediciones, se realice un plan de acción, en el cual se refleje la manera en que el colaborador abordara los puntos a mejorar y las acciones que llevará a cabo para conseguir esas metas fijadas.

Otro de los puntos importantes que el autor aprendió es a dar una retroalimentación adecuada en la cual se deben incluir los siguientes puntos; primero que la persona lo haya solicitado, segundo que reconozcamos que es lo que nos gusta y hace bien y tercero sugerirle no imponerte. Llevando a cabo estos sencillos pasos se llega a tener un buen clima de compañerismo en el equipo de trabajo.

Es importante que en el momento de dar indicaciones a un colaborador o cualquier otra persona, se le solicite que con sus propias palabras repita las indicaciones que se le han dado, con ello se logra el saber si capto o no el mensaje.

Estos puntos son muy importantes y el autor debe poner en practica a la hora de impartir los talleres para saber si quedo claro o no el mensaje y la labor que se va a realizar.

### **6.1.2 Precios y finanzas**

Parece que la materia evoca a la práctica de números e indicadores, pero fue grato para el autor entender la importancia de los indicadores financieros y la relación que existe con las operaciones de la empresa.

Es necesario que la empresa tenga mucho cuidado en el flujo de efectivo ya que puede ser que esté vendiendo mucho, pero no tener liquidez, ya que uno de los factores es que sus ventas sean a crédito, por eso es la importancia de verificar

siempre que se cuente con el capital de trabajo necesario para que pueda solventar sus compromisos de pagos.

Para darle la importancia debida a los parámetros financieros es necesario comprenderlos y saber cual es el papel que desempeñan, su impacto y la manera de utilizarlos para la toma de decisiones.

Cuando las operaciones de una empresa son traducidas en valores económicos, puede medirse el impacto en los resultados finales y facilita una revisión para detectar malos manejos de los recursos económicos.

La aportación de esta materia en el presente trabajo propuesto por el autor, incide en la traducción de las actividades de cada colaborador en valores medibles, que se verán reflejados en los resultados de la Institución.

Por ello es importante que los objetivos esten alineados con los resultados que tiene que lograr la Institución y a traves de los indicadores se puede determinar el impacto que tiene el cumplimiento de dichos objetivos en los resultados globales de organización.

### **6.1.3 Visión Estrategica**

En esta materia el autor se sentia perdido, se ven muchos temas y de diferentes perspectivas las cosas, en un principio no entendía para que toda esa información pero poco a poco fue descubriendo que el objetivo principal de Visión Estrategica, era precisamente descubrir los diferentes caminos y maneras distintas de analizar las problemáticas para encontrar soluciones diferentes a las planteadas con anterioridad.

Con el uso de los mapas mentales, mapas conceptuales, aprendizaje por medio de las competencias, el uso de las rubricas, mentefacto, etc., enseñó al autor a utilizar diversas herramientas para la conceptualización de ideas y sintetizar artículos que pueden ser de utilidad para resolver problemas de el día con día.

Todo nace con una idea y para poder llegar a ella es necesario visualizarla, darle forma en la mente y trabajar para conseguirlo. Así se ha visualizado la idea de elaborar el proyecto objeto de este trabajo y ponerlo en práctica.

#### **6.1.4 Administración del conocimiento.**

Parte del aprendizaje que obtuvo el autor y que servirá de base para el presente trabajo, es el documentar el conocimiento en la empresa y poderlo utilizar en situaciones futuras.

Un ejemplo de ello es todo lo que se vaya elaborando de material, desarrollo y diseño de cursos, se utilizará para los siguientes años, todo esto guardado en una carpeta compartida, que todos en el departamento de recursos humanos tienen acceso.

El conocimiento generado en la empresa es para la empresa, por algo se invierte en capacitación y cursos de especialización, para que la organización pueda cumplir con sus objetivos plasmados.



## Bibliografía

AMIT Raphael y SHOEMAKER Paul J. H., Strategic Assets and Organizational Rents, Strategic Management Journal 14 (1993), 33-46.

ARIAS GALICIA L. Fernando, y HEREDIA ESPINOSA Víctor. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México DF: Trillas, 2010.

BONANCHE Jaime, y CABRERA Ángel. *Dirección estratégica de personas*. Madrid, España, 2002.

HUSELID Brian E. BECKER Mark A., y ULRICH Dave. *Cuadro de mando de RRHH, Vinculando la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona. Edición, 2002.

CUMMINGS L. L., y SCHWAB Donald P. S Recursos Humanos. México DF: Trillas 1994.

MADDUX Rober B. *Evaluación efectiva del desempeño*. México: Trillas,1991.

MERCADO CASTAÑEDA Andrés. «Apuntes personales en temas de Recursos Humanos», sin fecha.

Microsoft: competing for talent, Caso de estudio 9-300-001, Harvard Business School Publishing.

Teoría formulada por LOCKE, E.A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 157-189.