



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA ALCANZAR UN MAYOR RENDIMIENTO EN EL AREA DE VENTAS PARA PC MART”

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ADELAIDA BERNAL CORDERO

Asesor:

DR. CUAUHEMOC GUERRERO DAVALOS

MORELIA MICHOACAN DICIEMBRE 2009



INDICE

JUSTIFICACION -----	1
OBJETIVO -----	2
INTRODUCCION -----	2
I. MARCO HISTORICO -----	3
ANTECEDENTES HISTORICOS -----	3
II. MARCO TEORICO -----	4
1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO -----	4
1.1 Por que se debe evaluar el desempeño -----	5
1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño -----	5
1.3 Ventajas de la evaluación del desempeño -----	6
1.4 Factores de evaluación -----	7
1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño -----	9
1.6 Responsabilidad por la evaluación del desempeño -----	10
1.6.1 El gerente -----	10
1.6.2 El colaborador -----	10
1.6.3 El empleado y el gerente -----	11
1.7 Pasos en la evaluación del desempeño -----	11
III. MARCO LEGAL -----	11
2. ELEMENTOS LEGALES -----	11
2.1 Reglamento de evaluación de colaboradores -----	12
3. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO -----	19
3.1 Método de escalas graficas -----	20
3.2 Método de elección forzada -----	20
3.3 Método de investigación de campo -----	20
3.4 Método de incidentes críticos -----	20
3.5 Método de comparación por pares -----	20
3.6 Método de frases descriptivas -----	21
3.7 Método de características -----	21
3.8 Método de comportamientos -----	21
3.9 Método de resultados -----	21
IV. CASO PRACTICO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN "PC MART"-	22
PC MART SERVICIOS DE COMPUTO -----	22
Evaluación del desempeño según actividades-----	23
Formato de evaluación del desempeño actividades -----	25
Evaluación global del desempeño -----	26
Tabla de aumentos por actuación -----	27
Encuesta de evaluación del desempeño -----	28
Concentrado de resultados -----	29
Graficas -----	30
Interpretación de resultados -----	35
Propuestas -----	36
Bibliografía -----	37

Agradecimientos

A Dios por darme la vida y dejarme llegar a estos momentos maravillosos, así mismo por el regalo mas maravillo, mi familia a la cual amo inmensamente.

A mi padre por el valioso apoyo económico y por su valiente decisión de formarme, educarme como profesionista, lo admiro y le estoy eternamente agradecida; es el mejor padre que con su carácter me llevo a cumplir este logro.

A mi madre por haberme dado la vida, el amor, los cuidados, y aunque no esté conmigo en este mundo se que me guía y me protege en donde quiera que me encuentro. Gracias y siempre estarás en mi corazón.

A mis hermanos, Javier, Daniel Alberto, Tereso, Genaro y Melchor; que son los mejores hermanos que tengo, agradeciéndoles todo su apoyo económico y moral, así mismo los momentos hermosos que hemos vivido juntos ¡los extraño!

A mis hermanas, Criss, Ma. Jesús, Blanca y Lolita, por haber compartido momentos inolvidables y muy especiales, aunque no estemos juntas y cada quien tomo su destino les deseó lo mejor. No sin antes agradecer a mi hermana Criss por haber cuidado de mi como mi madre.

A mi novio, Oscar por su apoyo incondicional que me ha brindado en todos los aspectos de la vida, eres maravilloso y gracias por compartir tu vida conmigo.

A mis amigas (o) a todos en general les agradezco infinitamente la confianza depositada en mí, por compartir momentos maravillosos de su vida conmigo y darme su valioso tiempo en los momentos que mas necesito.

A mi casa madre de estudios, la universidad michoacana por haberme formado como profesionista y por dejarme ser parte de su institución como alumna.

A mis maestros, por dotarme de conocimientos y habilidades para sobresalir en el campo laboral, así mismo su valioso tiempo dedicado.

A mi asesor el Dr. Cuauhtémoc guerrero, por su apoyo incondicional y tolerancia ante mis adversidades, como la motivación brindada para salir adelante ante los obstáculos.

JUSTIFICACION

En el mundo actual donde vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo marcha nuestra empresa etc. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Es importante evaluar el desempeño del recurso humano ya que es uno de los elementos más importantes, dentro de la empresa PC Mart, debido que las ventas en la organización son demasiadas bajas no cumplen con los estándares establecidos. Por lo mismo tenemos que saber qué es lo que está fallando, por lo que no se cumplen los objetivos.

Desde el momento en que una persona emplea a otra el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio, no estando así interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo esto varía de persona a persona y depende de varios factores condicionantes que influyen poderosamente.

He aquí la necesidad de llevar a cabo una buena evaluación del desempeño, también conocida como evaluación del recurso humano, para saber que tan bien me encuentro como organización, si realmente mi personal está cubriendo los estándares de desempeño deseado o de lo contrario ver que está fallando para corregir, así mismo localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, analizar nuestro costo beneficio.

OBJETIVO

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Evaluar el desempeño del recurso humano para identificar si se está cumpliendo con los estándares de calidad, así mismo para alcanzar un alto nivel de rendimiento que se reflejen en las ventas.

INTRODUCCION

Cuando se habla del factor humano, se toma como referencia la administración de personas que participan en organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Cuanto más industrializadas sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vidas de los individuos. Las personas nacen, crecen se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones; las organizaciones influyen en las personas que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional

Esta tesina de evaluación de el desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

Y más que nada es hacer una evaluación del desempeño real y eficaz que realmente sirva para lo que se planeo y cumpla con los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Y así cambiar la mentalidad que tiene el empleado sobre esta evaluación ya que el recurso humano piensa que es una amenaza contra él. Además se desarrolla un método eficaz y sencillo aunque un poco laborioso, pero que dará buenos resultados, para obtener y aprovechar todas las capacidades, actitudes, habilidades y destrezas del personal quien labora en la empresa.

I. MARCO HISTORICO

ANTECEDENTES HISTORICOS

En la edad media la compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o el de sus compañeros, a las cuales en superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas las evaluaciones del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa, con el afán de aprovechar la capacidad optima de la maquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los interese de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la maquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aun por conseguir.

Lo antes planteado posibilitó que surgieran una infinidad de respuestas que dieron lugar a una variada gama de informaciones que hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano de la empresa.¹

II. MARCO TEORICO

1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

A continuación se mencionaran algunos conceptos de evaluación del desempeño ya que cada persona tiene diferentes puntos de opinión y es muy importante tomarlos en cuenta.

Concepto de Evaluación del desempeño:

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

¹ Chiavenato(2000:355)

Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios.²

1.1 ¿por qué se debe evaluar el desempeño?

Hay varias razones para evaluar el desempeño

1.- las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base a la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

2.- las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos elaboren un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.³

1.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

² Chiavenato(2000:357)

³ Dessler(1996:329)

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.⁴
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.⁵

1.3 ventajas de la Evaluación del Desempeño

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

⁴ Chiavenato(2000:364,365)

⁵ Sherman(2000:313)

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.⁶

1.4 factores de Evaluación

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

⁶ Werther(1991:296)

- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa...

- **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva.

1.5 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe.

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

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas del juego es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta etc.)
- Autoevaluar y autocríticar su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto , mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado
- Puede identificar los empleado que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.⁷

1.6 Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, al empleado y al gerente, el órgano de gestión de personal o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

1.6.1 El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

1.6.2 El colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

⁷ Chiavenato(2000:366)

1.6.3 El empleado y el gerente

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí surge la vieja administración por objetivos (APO) con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora.

1.7 Pasos en la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

Evaluar el desempeño: comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados incluye algún formato de calificación.

Ofrecer retroalimentación: la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comenta el desempeño y progreso del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requieran.

III. MARCO LEGAL

2. ELEMENTOS LEGALES:

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos y externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia” o “el buen ojo” del evaluador.

2.1 Reglamento de Evaluación de Colaboradores

TITULO PRIMERO

Objetivo y finalidad

Artículo 1°

El objetivo es establecer las normas y procedimientos para el programa de Evaluación de Personal de la empresa BIO-LAB, concordante con la política de recursos humanos.

Artículo 2°

El presente reglamento tiene por finalidad:

- a. Optimizar los grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación.
- b. Determinar el rendimiento, experiencia, nivel educativo, puntualidad, asistencia, méritos y deméritos del personal.
- c. Contribuir a la idoneidad técnica y profesional del trabajador, tendiendo a una política de incentivos, capacitación permanente y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

TITULO SEGUNDO

Base legal y alcance

Artículo 3°

El presente Reglamento se sustenta en las disposiciones legales siguientes:

Artículo 4°

La evaluación comprende a todos los colaboradores que desempeñan cargos profesionales, técnicos, auxiliares y obreros.

Artículo 5º

La evaluación será en forma semestral, y se ejecutará en el segundo y último trimestre de cada año.

TITULO TERCERO

Disposiciones generales

Artículo 6º

La evaluación tendrá una ponderación de cien (100) puntos como máximo y sesenta (60) como mínimo.

El colaborador que obtenga una calificación menor a sesenta (60) puntos, así como aquel que no se presente a la evaluación en las fechas previstas, será cesado por causal de excedencia.

Aquellos que por enfermedad o razón debidamente justificada no puedan presentarse a la evaluación lo harán en calidad de rezagados.

Artículo 7º

El documento administrativo que declare el cese o despido de los trabajadores por causal de excedencia, será puesto en conocimiento de la Autoridad de Trabajo y publicado en un lugar visible del recinto de la empresa.

TITULO CUARTO

De la comisión de Evaluación

Artículo 8º

El Proceso de Evaluación de Personal estará a cargo de la Comisión designada por el Sr. gerente, siendo los cargos de Presidente, Secretario y Vocal, la misma que será presidida por el Jefe de Recursos Humanos, pudiendo integrar un representante de los trabajadores en calidad de observador.

Artículo 9°

La comisión designada realizará la convocatoria, pondrá en conocimiento de los colaboradores las fechas y horas para las pruebas de evaluación según cronograma establecido.

El informe con las actas de los resultados finales será elevado a la gerencia en un plazo no mayor de 8 días útiles, contados a partir de la fecha de conclusión de la evaluación.

TITULO QUINTO

Del proceso de Evaluación

Artículo 10°

El proceso de Evaluación comprende los siguientes factores de puntuación y niveles valorativos:

FACTORES DE PUNTUACION

a) Evaluación Curricular:	20 puntos
b) Evaluación del Desempeño Laboral:	35 puntos
c) Evaluación de Conocimientos:	35 puntos
d) Entrevista Personal:	<u>10 puntos</u>
TOTAL	100 puntos

NIVELES VALORATIVOS

- a) Excelente: de 91 a 100 puntos
- b) Bueno: de 71 a 90 puntos
- c) Regular: de 61 a 70 puntos
- d) Deficiente: de 00 a 60 puntos

Artículo 11º

La Evaluación Curricular tiene por objeto calificar el nivel de formación académica, la capacitación obtenida, el tiempo de servicios en la empresa y los méritos y deméritos, el puntaje máximo asignado es de 20 puntos, que se distribuye como sigue:

NIVEL ACADEMICO: (Hasta 10 puntos).- Considera las etapas del sistema educativo, es decir los estudios alcanzados en los diferentes niveles, los mismos que se acreditan con certificados, títulos, grado o nivel educativo alcanzado. La puntuación máxima es de 10 puntos que será aplicada de acuerdo a la siguiente

Escala:

NIVELES EDUCATIVOS

PROFESIONAL	TECNICO	AUXILIAR	PUNTUACION	
Maestría, Doctorado			10	
Título Profesional Universitario			8	
Grado de Bachiller			6	
Título de Instituto Superior Técnico			4	10
Estudios Universitarios no Concluidos			8	
Estudios Técnicos no Concluidos			6	
Secundaria. Completa más estudios de ocupación			5	10
Secundaria Completa			8	
Secundaria Incompleta			4	
Primaria Completa			2	

CAPACITACION: (Hasta 04 puntos).- Evalúa los conocimientos, aptitudes, prácticas, técnicas y habilidades acreditadas con diplomas, certificados y constancias cuya antigüedad no sea mayor a un año a la fecha de evaluación y que guarden relación con las funciones que desempeña el trabajador.

El cómputo de las horas lectivas será de cuatro (04) puntos y la escala es de uno (01) punto por cada evento de capacitación cuando no se acredite el período realizado.

Su ponderación alcanza un máximo de cuatro (04) puntos y la escala es de uno (01) punto por cada quince (15) horas lectivas.

Los diplomas de capacitación y otros similares deberán ser autenticados por el Fedatario de la Empresa.

Sólo se evaluará la documentación que obre en los respectivos legajos o files de personal.

TIEMPO DE SERVICIOS: (Hasta 02 puntos).- Califica el tiempo de servicios en la empresa, en la forma siguiente:

De 01 a 03 años: 01 punto

Más de 03 años: 02 puntos.

MERITOS: (Hasta 04 puntos).- Esta referida a la conducta del colaborador dentro de las normas establecidas y al desempeño cabal de las funciones consideradas en el semestre a evaluar, su ponderación es la siguiente:

Resolución, Carta, Oficio y diploma de felicitación o participación 01 punto por cada documento hasta el máximo de 04 puntos.

DEMERITOS.- Se califican las tardanzas e inasistencias injustificadas del colaborador en el semestre evaluado, así como las sanciones disciplinarias que se hayan aplicado al trabajador, cuya antigüedad no sea mayor a 01 año a la fecha de evaluación. Para este efecto será considerada la sanción más grave, cuya puntuación negativa será restada del puntaje total, de acuerdo a la siguiente escala:

Tardanzas: Por cada tardanza registrada 0.5 punto menos, máximo 02 puntos de descuento.

Inasistencias Injustificadas: Menos 01 punto por cada inasistencia injustificada, máximo 04 puntos de descuento.

Sanciones: Amonestaciones Escritas: Menos 02 puntos por cada amonestación, máximo 04 puntos de descuento.

Suspensiones y Cese Temporal:

5	6	7
De 01 a 15 días	De 16 a 30 días	De 30 días a más
: Menos 04 puntos	: Menos 06 puntos	: Menos 10 puntos

Artículo 12º

La Evaluación del Desempeño Laboral, se aplica en correspondencia a la calificación de cada uno de los trabajadores, es efectuado por el jefe inmediato. Se calificará sobre un máximo de 35 puntos de acuerdo a los siguientes factores:

1. Factores Institucionales

- Dominio de la función
- Cumplimiento de las normas
- Grado de responsabilidad y seguridad

2. Factores Individuales

- Iniciativa
- Cooperación
- Motivación
- Trato interpersonal

3. Factores de Rendimiento

- Grado de cumplimiento de tareas
- Calidad de trabajos realizado
- Cantidad de trabajos realizado

La ficha de evaluación de rendimiento laboral, deberá ser firmada por el jefe inmediato, por el colaborador y finalmente ratificada por el jefe inmediatamente superior.

Artículo 13°

Evaluación de Conocimientos, se efectuará mediante prueba escrita y se aplicará según el nivel y grupo ocupacional del colaborador. El puntaje máximo asignado a este factor es de 35 puntos.

Tiene por objeto principal conocer el grado de conocimientos fundamentales y específicos relacionados a las funciones y actividades de los trabajadores, comprende aspectos relacionados con la administración y organización de la empresa, computación e informática, cultura general y ciencias básicas.

Artículo 14°

Las pruebas escritas de conocimientos serán formuladas, ejecutadas y certificadas por la comisión, pudiendo esta asesorarse por terceras personas.

Artículo 15°

La Evaluación de Entrevista Personal está orientada a comprobar el grado de conocimientos de las funciones que desempeñan los colaboradores, así como con el que hacer de la institución. Su puntuación máxima es de 10 puntos, se calificará los siguientes aspectos:

- a) Presentación hasta: 02 puntos
- b) Seguridad hasta: 02 puntos
- c) Razonamiento hasta: 02 puntos
- d) Adaptabilidad hasta: 02 puntos
- e) Comunicación: 02 puntos

TITULO SEXTO

Disposiciones complementarias

Artículo 16°

La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de:

- Apoyar a la Comisión Evaluadora y equipo de asesoramiento en la etapa de evaluación curricular.

- Asumir la logística del proceso de evaluación

Artículo 17º

Las reclamaciones que pudieran presentarse sobre los resultados finales, se harán a través de la gerencia de la empresa.

3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los tradicionales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas graficas
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos
6. Método de comparación por pares
7. Método de frases descriptivas
8. Método de características
9. Método de comportamientos
10. Método de resultados

3.1 METODO DE ESCALAS GRAFICAS

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño en cambio las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

3.2 Método de elección forzada

El método de elección forzada (forcé choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que deberían ser ascendidos.

3.3 Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa, el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Además emite un diagnóstico del desempeño del empleado.

3.4 Método de incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

3.5 Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. Es un método que puede utilizarse factores de evaluación, aunque es muy sencillo y deficiente.

3.6 Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente al de elección forzada; porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “mas” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“o “N”).⁸

3.7 Métodos de características los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que se consideran importantes para el puesto y la organización.

3.8 Métodos de comportamientos

Estos se desarrollan para describir de manera específica que acciones debería o (no debería) exhibirse en el puesto. Sirve para la retroalimentación del empleado en su desarrollo.

3.9 Métodos de resultados

Se evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen mediante su trabajo; supone menos subjetividad por lo cual esta menos sujeta al sesgo. Dan a los empleados la responsabilidad por estos, al tiempo que les permite decidir los métodos a utilizar.

⁸ Chiavenato(2000:367,368)

IV. CASO PRÁCTICO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA ALCANZAR UN ALTO RENDIMIENTO EN EL AREA DE VENTAS PARA PC MART

Presentamos un caso práctico de “EVALUACION DEL DESEMPEÑO” realizado en la empresa “PC MART S.A. DE CV.” El cual nos dará a conocer los motivos que originan deficiencias en las ventas en base a la evaluación del desempeño.

PC MART SERVICIOS DE CÓMPUTO

PC Mart servicios de computo nace con la idea de crear la tienda más grande especializada en tecnologías y sistemas de computo en Morelia, proporcionando asesoría y grandes facilidades a empresas y público en general de contar con tecnologías de vanguardia.

Dentro de 2 años y medio de un gran esfuerzo, trabajando en conjunto de socios y personal, se ha logrado concretar parte del proyecto PC Mart, el cual actualmente cuenta con 3 tiendas las cuales son:

PC Mart camelinas (ciudad de Morelia y casa matriz)

PC Mart la huerta (ciudad Morelia)

PC Mart Querétaro (Qro)

Es así que cumpliendo con nuestra misión en la que el cliente es el activo más valioso y nuestra meta es proporcionar un acceso fácil a la tecnología; hemos optimizados nuestros sistemas de crédito que han sido adaptados a las necesidades del consumidor final y de las empresas. Preocupados además de acercar la tecnología nuestros clientes, brindamos soporte después de la venta, PC Mart cuenta con su propio centro de servicio, el cual ofrece diversas soluciones para empresas y hogares.

PC Mart es una empresa mexicana de Morelia, Michoacán, dedicada a la computación, tecnología de computación, variedad calidad de servicio, crédito, venta de equipos.

Actividad Venta de Computadoras, Consumibles y Refacciones.

Oficinas generales

Periférico paseo de la república No. 2645, local 2-A Col. Prados del campestre 58297
Morelia Mich, México.

VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE NOS OFRECE LA EMPRESA

Cámaras	Disco duros
Computadoras	Equipo de cómputos
Computadoras de escritorio	Impresoras
Computadoras personales	Laptops
Computadoras personales	Pcs
Computadoras portátiles	Pcs del hogar
Consumibles para computadoras	Pc`s de oficina
Consumibles para impresoras	Sistemas de cómputo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN ACTIVIDADES

Identificación: Complementar, según se indica, los datos de identificación de la persona y del puesto.

Evaluación de las actividades:

1.- Actividades Principales:

- Anotar en esta primera columna, las actividades principales objeto de evaluación.
- Tener en cuenta las actividades recogidas en la Descripción del puesto, agrupar las que se consideren más significativas en bloques homogéneos señalando un mínimo de 3 y un máximo de 5, como en nuestro ejemplo.

2.- Nivel de Desempeño:

- Evaluar, en esta segunda columna, el desempeño de cada una de estas actividades, utilizando los niveles de Excelente (E), Notable (N), Adecuado (A), Insuficiente (I), y Marginal (M), que en el impreso se han descrito, Señalando con (X) la casilla adecuada.

3.- Justificación del Nivel de Desempeño apreciado:

- En todas las actividades en las que se haya marcado una casilla distinta de la de Adecuado(A), deben indicarse las razones por las que se ha evaluado de otra forma esa actividad. En el ejemplo se han comentado las tres evaluaciones señaladas con (N).

4.- Suma Total:

- Posteriormente, se calcula la Suma Total de la evaluación de acuerdo con los puntos que corresponden a cada nivel y que figuran en el impreso.

En nuestro ejemplo, se han evaluado con (N) tres actividades lo que supone 9 puntos y con (A) las dos actividades restantes que equivalen a otros 4 puntos. En total 13 puntos.

Evaluación global del Desempeño. (e.g.): En este punto el evaluador debe señalar, en primer lugar, el nivel global de Evaluación del Desempeño que a su juicio merece esa persona.

Para ello se debe ceñir a los contenidos globales que para cada nivel se explican en el impreso y marcar con (x) donde corresponda.

Aspectos más destacables sobre el Desempeño: En este apartado de la evaluación, el evaluador debe destacar los aspectos más sobresalientes de la persona evaluada, tanto positivos como negativos, para reforzar los primeros, corregir los restantes y, en definitiva, mejorar en el futuro su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ACTIVIDADES)

EMPRESA:

I. IDENTIFICACIÓN:

Evaluado: BEATRIZ LIMA NERI

Puesto de Trabajo: GERENTE CONTABILIDAD

Fecha: OCTUBRE 2008

II. EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES PRINCIPALES	NIVEL DE DESEMPEÑO					JUSTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO APRECIADO
	E (4)	N (3)	A (2)	I (1)	M (0)	
1.- NOMINA						
2.- CHEQUES						
3.- FACTURAS						
4.-						
5.-						

TOTAL

--	--	--	--	--

Suma Total

E: *EXCELENTE* (Sobrepasa de forma evidente lo exigido en la actividad).

N: *NOTABLE* (Sobrepasa, en algunos aspectos lo exigido).

A: *ADECUADO* (Cumple bien lo previsto).

I: *INSUFICIENTE* (Se aprecian algunos fallos).

M: *MARGINAL* (no cumple, de forma clara, lo previsto).

EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO (E.G.)

Marcar, en primer lugar, la casilla que como Evaluación Global se haga y comprobar después, en el cuadro de la derecha, que esa puntuación global se encuentra dentro de los límites fijados para ese nivel.

	E.G.	
EXCELENTE		
NOTABLE		
ADECUADO		
INSUFICIENTE		
MARGINAL		

NÚMERO DE ACTIVIDADES		
5	4	3
18 - 20	14 - 16	11 - 12
13 - 17	10 - 13	8 - 10
8 - 12	6 - 9	5 - 7
2 - 7	2 - 5	2 - 4
0 - 1	0 - 1	0 - 1

ASPECTOS MÁS DESTACABLES SOBRE EL DESEMPEÑO

Analizar los aspectos más significativos del interesado (actitud, capacidad, carencias formativas etc.) que acrediten las apreciaciones anteriores en términos de:

- Puntos fuertes:
- Puntos débiles:

Nombre y Firma del Evaluador: _____

Tabla de aumentos por actuación

TABLA DE AUMENTOS POR ACTUACION					
	75% a 85%	85% a 95%	95% a 105%	105% a 115%	115% a 125%
EXCELENTE	Periodo de Aumento 7 --- 9 meses	Periodo de Aumento 9 --- 11 meses	Periodo de Aumento 11 --- 13 meses	Periodo de Aumento 13 --- 16 meses	Periodo de Aumento 14 --- 18 meses
	Normal 8 ms --- 8%	Normal 10 ms --- 7%	Normal 12 ms --- 6%	Normal 14 ms --- 6%	Normal 16 ms
	7% --- 9%	6% --- 9%	5% --- 7%	5% --- 7%	Hasta máximo del tope
NOTABLE	9 --- 11 meses	11 --- 13 meses	13 --- 16 meses	Periodo de Aumento 14 --- 18 meses	
	Normal 10 ms --- 6%	Normal 12 ms --- 5%	Normal 14 ms --- 4%	Normal 16 ms	
	5% --- 7%	4% --- 6%	3% --- 5%	Hasta máximo del tope	
ADECUADO	11 --- 13 meses	13 --- 16 meses	Periodo de Aumento 14 --- 18 meses		
	Normal 12 ms --- 4%	Normal 14 ms --- 3%	Normal 16 ms		
	3% --- 5%	2% --- 4%	Hasta máximo del tope		
INSUFICIENTE	La calificación de insuficiente es para personal que tuvo un desempeño inferior al mínimo aceptable y se espera sea sólo una situación transitoria mas no repetitiva o estática, siendo este aumento un estímulo para la superación del personal, el periodo puede fluctuar de 14 a 18 meses con porcentajes de 2% --- 3%				



Nota: Los aumentos no deberán de rebasar dichos techos. Particularmente esto debe de cuidar en el último periodo, tomando en consideración las actualizaciones de la curva de sueldos.



Por medio de este formato evaluamos el desempeño de los empleados de la empresa ya que considero que son las categorías de los factores más importantes a evaluar para así mismo verificar nuestro costo beneficio del recurso humano.

ENCUESTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



I.-DATOS DE IDENTIFICACION NOMBRE DEL EMPLEADO _____ TITULO DEL PUESTO _____ FECHA DE EVALUACION _____ TIEMPO EN EL PUESTO _____ NOMBRE Y PUESTO DEL EVALUADOR _____ _____						
II. CATEGORIAS DE ACTUACION GENERICA PARA CADA FACTOR SELECCIONE Y MARQUE LA COLUMNA QUE MEJOR DESCRIBA EN DESEMPEÑO DEL EMPLEADO QUE ESTA SIENDO EVALUADO.						
ACTUACION GENERICA	Excelente	Notable	Adecuado	Insuficiente	Mal	RESULTADO
G - 1 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Conocimiento y comprensión de todas las fases del trabajo asignado.						
G - 2 CALIDAD DEL TRABAJO Precisión y esmero con los cuales el trabajo satisface los estándares reconocidos y aceptados.						
G - 3 CAPACIDAD DE TRABAJO Volumen de trabajo llevado a cabo, basado en estándares reconocidos de desempeño.						
G - 4 CRITERIO Calidad de conclusiones y toma de decisiones.						
G - 5 CONFIABILIDAD Grado de responsabilidad y conciencia del trabajo que se le encomienda.						
G - 6 ORGANIZACIÓN Y PLANEACION Éxito en proyectar un programa de acción y llevarlo a cabo						
G - 7 INICIATIVA Habilidad para contribuir, desarrollar o llevar a cabo ideas y métodos nuevos.						
G - 8 COOPERACION Cooperación con sus compañeros, superior y subordinados.						
G - 9 RELACIONES Tipo de Relación interpersonal con sus compañeros y superiores						
TOTAL DE PUNTOS						
SUBTOTAL DE LA ACTUACION GLOBAL						

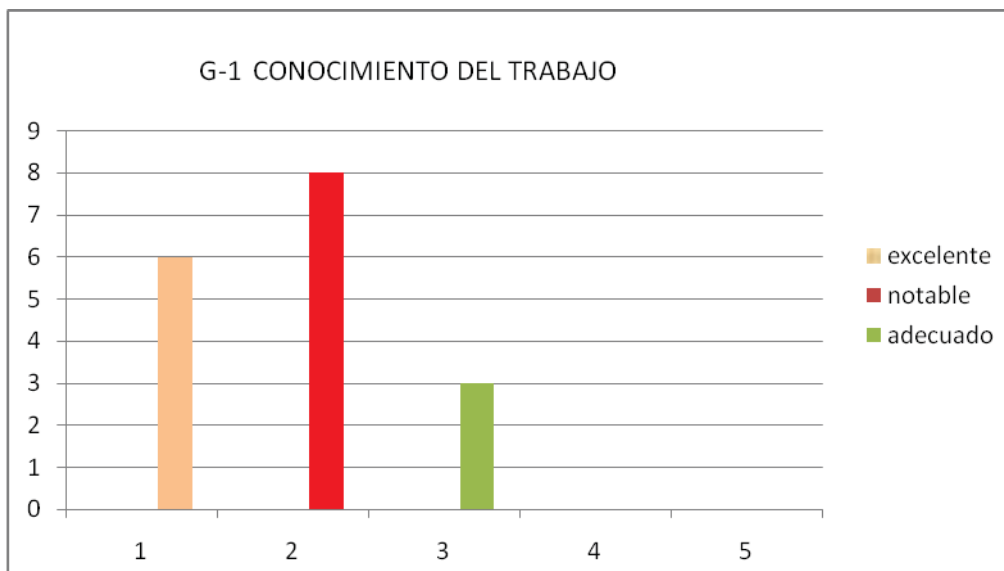
8.7 Concentrado de resultados

		 																																																						
		CONCENTRACION DE RESULTADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO																																																						
		G-1Conocimiento						G-2Calidad						G-3Capacidad						G-4Criterio						G-5Confiabilidad						G-6Organizacion						G-7Iniciativa						G-8Cooperacion						G-9Relaciones						
		E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M	E	N	A	I	M
1	X						X					X				X					X					X					X					X					X															
2		X					X					X				X					X					X					X					X					X					X										
3		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
4	X						X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
5	X						X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
6	X						X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
7		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
8		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
9	X					X					X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
10		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
11		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
12		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
13		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
14		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
15		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
16		X					X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
17	X						X				X				X					X				X				X				X				X				X				X				X								
TOTALES		6	8	3	0	0	1	13	3	0	0	4	7	5	1	0	5	7	4	1	0	7	9	1	0	0	3	9	5	0	0	6	6	2	3	0	10	6	1	0	0	10	6	1	0	0										

Graficas

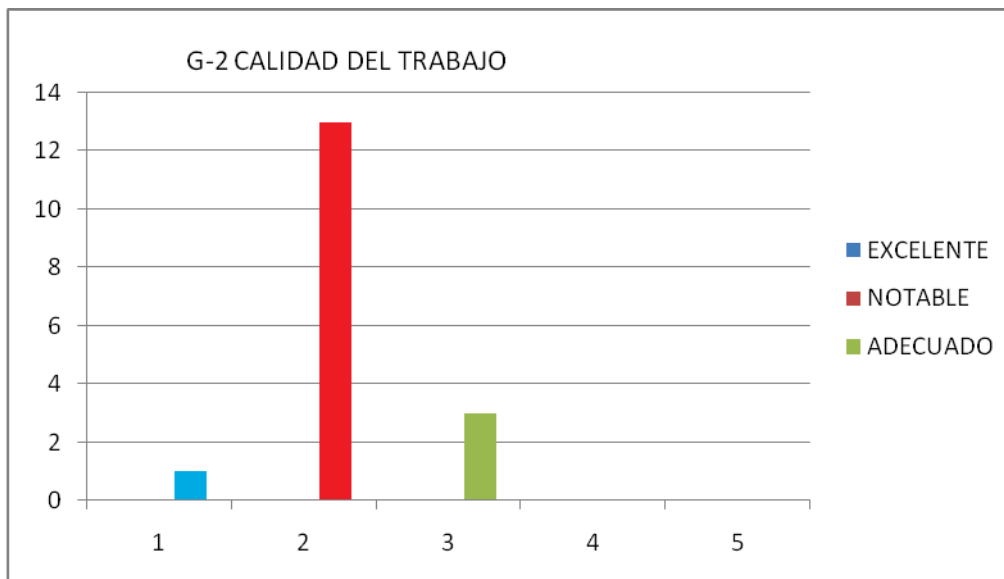
G - 1 Conocimiento del trabajo

Conocimiento y comprensión de todas las fases del trabajo asignado



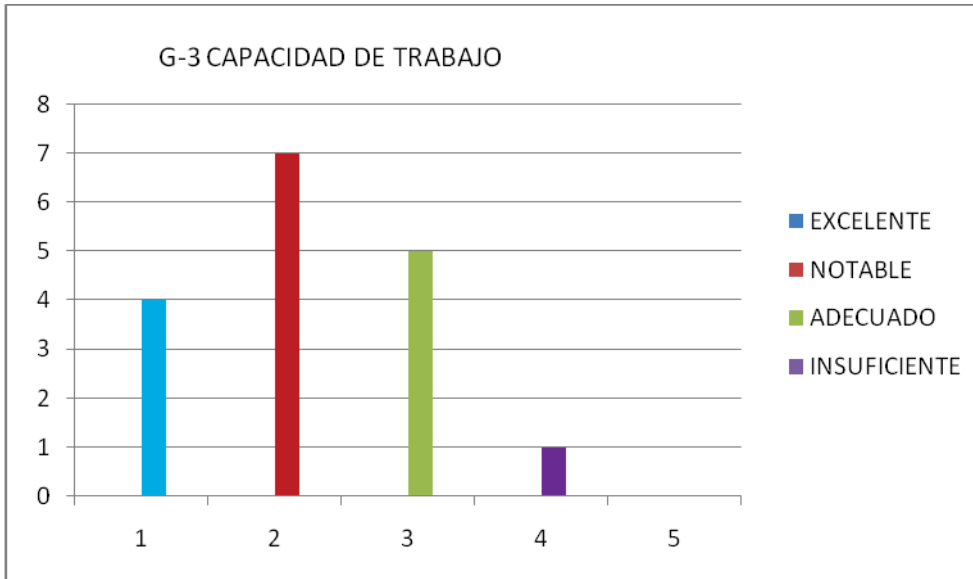
G - 2 Calidad del trabajo

Precisión y esmero con los cuales el trabajo satisface los estándares reconocidos y aceptados.



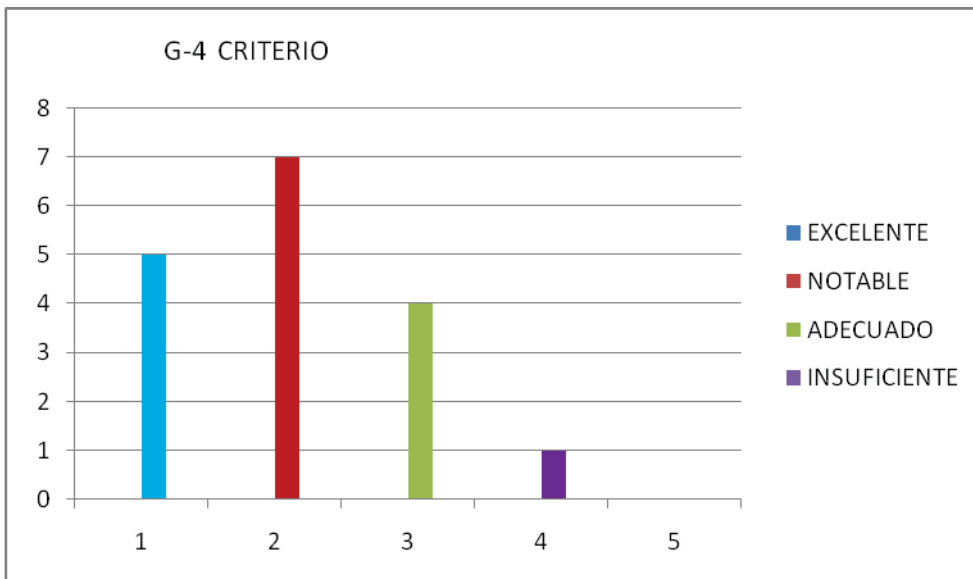
G - 3 Capacidad de trabajo

Volumen de trabajo llevado a cabo, basado en estándares reconocidos de desempeño.



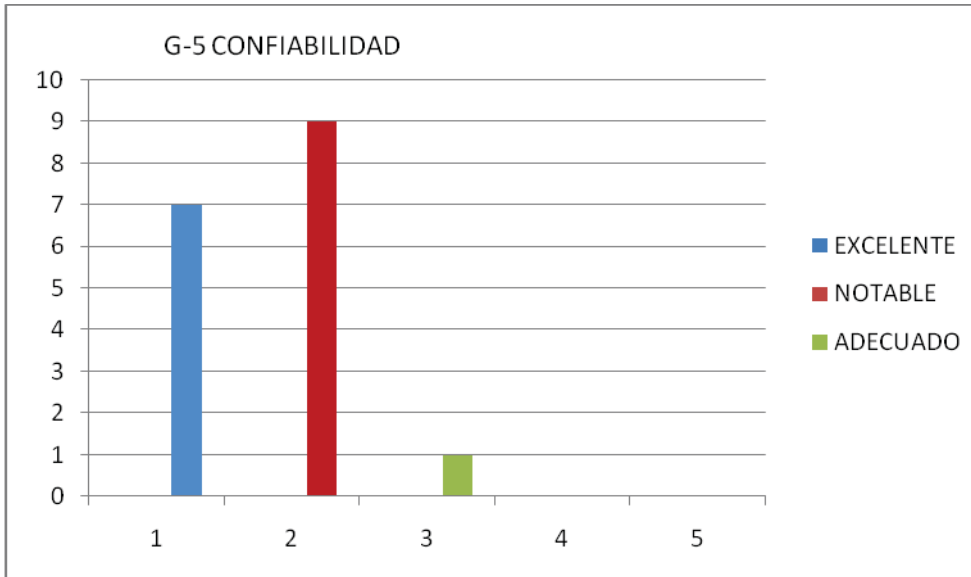
G - 4 Criterio

Calidad de conclusiones y toma de decisiones.



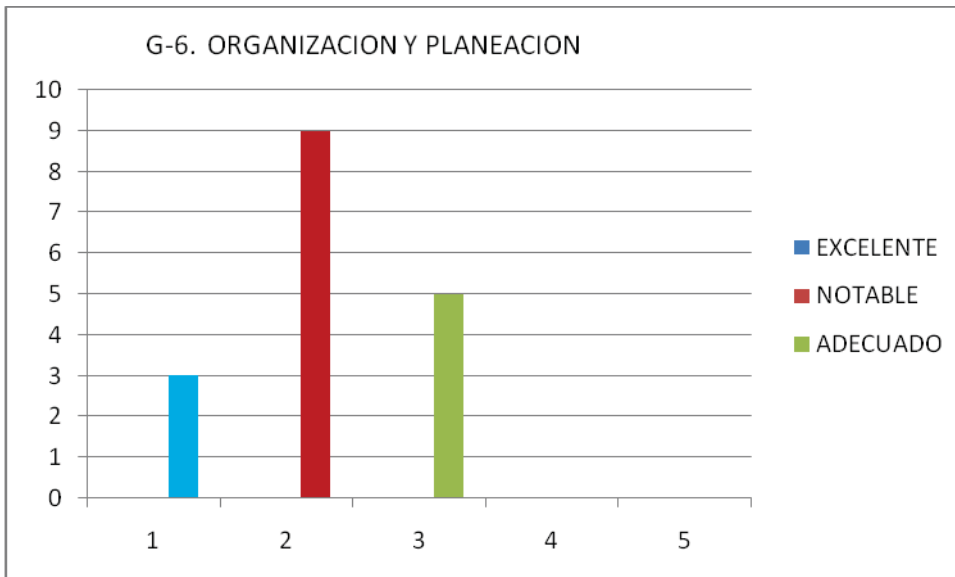
G - 5 Confiabilidad

Calidad de conclusiones y toma de decisiones.



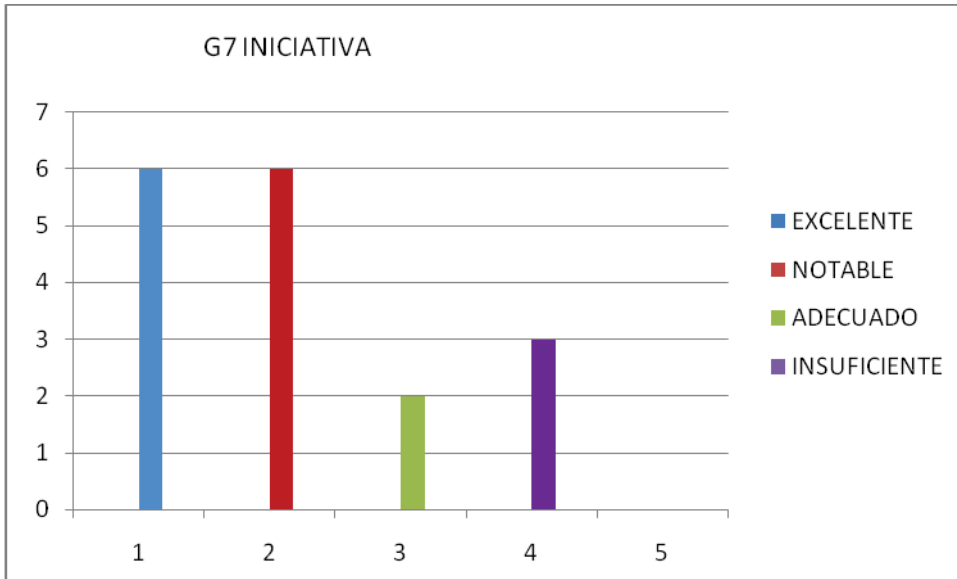
G - 6 Organización y planeación

Éxito en proyectar un programa de acción y llevarlo a cabo



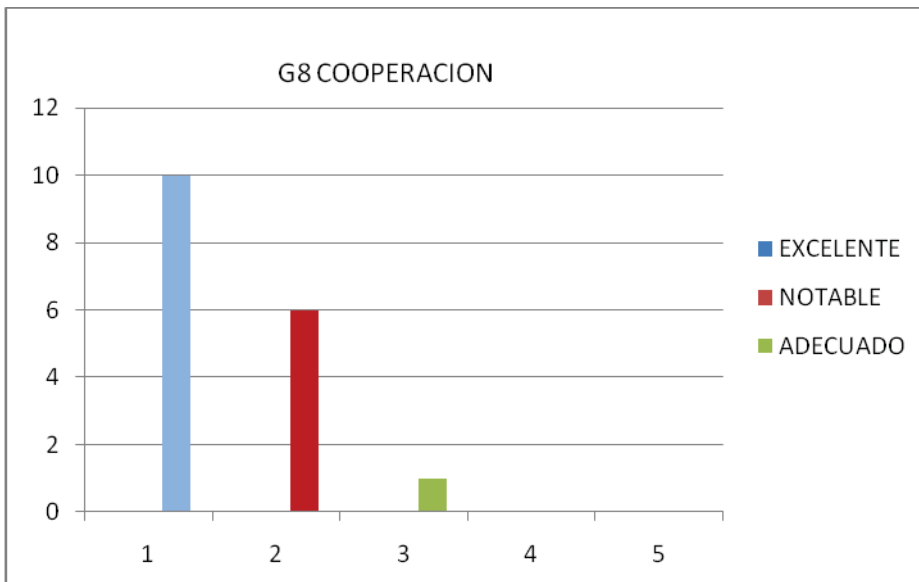
G - 7 Iniciativa

Habilidad para contribuir, desarrollar o llevar a cabo ideas y métodos nuevos.



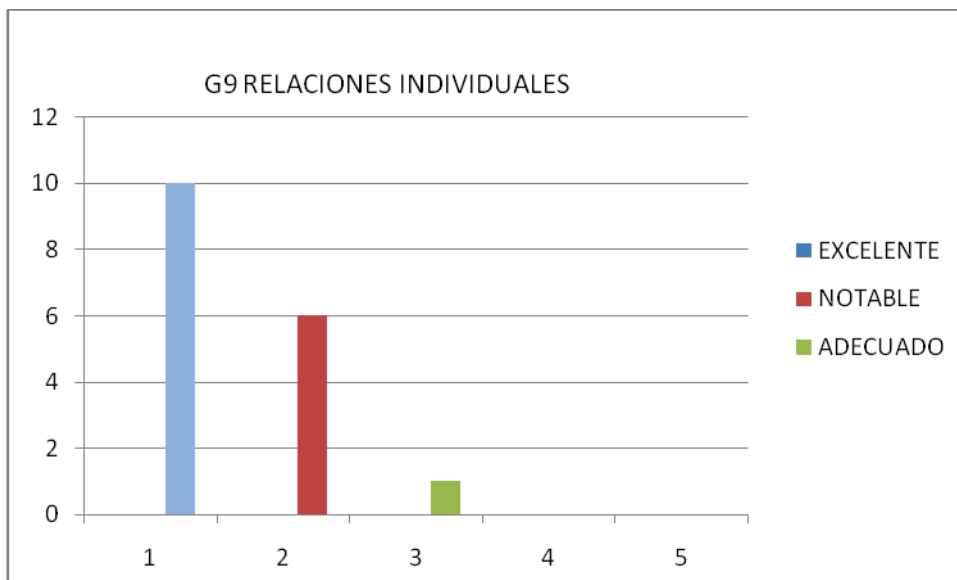
G- 8 Cooperación

Cooperación con sus compañeros, superior y subordinados.



G - 9 Relaciones

Tipo de Relación interpersonal con sus compañeros y superiores



Interpretación general de los resultados



Interpretación de resultados

En nuestra encuesta realizada nos dio como resultados que en cuanto a conocimiento de las funciones asignadas todo el personal es muy responsable con lo que tienen que realizar para el logro de los objetivos con calidad, siendo uno de estos los más importantes, considerándolo también como factor claro y preciso al momento de desarrollarlo y llevarlo a cabo, complementándolo con sus ideas personales con interés de llegar a una excelencia total, confiando en todos y cada uno de los empleados para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de su puesto, indicando que existe una buena organización lo cual invita a una buena colaboración y la buena toma de decisiones por parte de los empleados, dejando ventana abierta para la implantación de estándares más altos para así lograr una calidad de excelencia.

Debido a que la evaluación del desempeño de los colaboradores nos arrojó un resultado favorable; nos damos cuenta que internamente nos encontramos en óptimas condiciones, ahora sí que las fallas se encuentran externamente, desafortunadamente no se tomaron en cuenta las amenazas del entorno. Tal es el caso de publicidad al producto, mejores ofertas, el precio, etc. Por tal motivo considero que fue la falta de demanda que hizo que se fuera a la quiebra la empresa; otros de los aspectos más importantes es el dueño de la empresa que no acreditaba llevar en práctica los proyectos para levantar las ventas ya que tomó la decisión de cerrar sucursales para posteriormente terminar cerrando la matriz de PC Mart. El dueño considero que fue lo mejor liquidar a los empleados y dar por terminada la empresa ya que le ocasionaba más costo que beneficio.

Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Propuestas

- Aplicar el proceso con el equipo de colaboradores, de acuerdo con la circunstancia, tema y necesidad, con el fin de que se alcancen los objetivos del negocio
- Describir las bases que favorecen el desarrollo del pensamiento creativo con el fin de generar ideas para la creación de nuevos productos y servicios, así como los procesos necesarios para hacerlos realidad.
- Conocer los conceptos y fundamentos que sustentan a la Administración por Calidad Total de tal forma que sean tomados en cuenta al momento de mejorar la estrategia de Calidad, satisfacer las expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas y, por lo tanto, incrementar la productividad.
- Que todos los empleados trabajen en base a la administración por objetivos
- Revisar constante los factores externos que nos afectan así mismo las oportunidades que nos brinda el entorno
- Capacitar y dar conferencias al departamento de ventas para dar un mejor servicio al cliente y así cubrir sus expectativas
- Crear herramientas de calidad para dar el crédito al consumidor, debido a que se les autorizan créditos con informaciones falsas y finalmente sale perdiendo la empresa
- Crear una mejor demanda a nuestros productos, para poder sobresalir ante la competencia.
- Actuación y negociación con el dueño en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.

BIBLIOGRAFIA

Idalberto Chiavenato. Admón. de recursos humanos: 5a edición. ED. Mc Graw Hill, México, 2000

L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa. Administración de recursos humanos: para el alto desempeño.--5ª edición— México: Trillas, 1999

Bohlander Snell, Sherman. Administración de recursos humanos: 10^{2a} edición. México; Thomson Learning,

Gary Dessler. Administración de personal: 8ª edición, México: Prentice Hall, México, 2001

Apuntes de seminario UMSNH 2009

William B. Werther Jr. Administración de recursos humanos: Mc Graw Hill, México, 1991