



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
DE PERSONAL EN LA SECRETARÍA DE
TURISMO JALISCO"

MARY CARMEN VANEGAS VANEGAS

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, según acuerdo número 371473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1998.



46421

CLASIF: TEARI 1990 VAL
ADQUIS: 46421 p. 1.
FECHA: 22-5-02
DONATIVO DE _____

\$ _____
94h. : il. j 21cm.

1. Administración de personal.
2. Empleados - Pruebas de capacidad.
3. Funcionarios públicos.
4. Motivación del empleado.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
DE PERSONAL EN LA SECRETARÍA DE
TURISMO JALISCO"

MARY CARMEN VANEGAS VANEGAS

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1998.

DEDICATORIAS

A Dios

Por todo lo que me ha dado y
porque me ha permitido
llegar hasta aquí.

A mi Padre

Que ya no está con nosotros,
por el apoyo que me brindó
en vida.

A mi Madre

Por todo el apoyo y cariño que me
ha brindado ya que sin el no lo
hubiera logrado.

A mis profesores

Por su paciencia y
conocimientos brindados.

A mi asesora

Por brindarme su ayuda en
la elaboración de este
trabajo (Lic. Guadalupe
Ramírez Guardado).

A Heriberto Flores

Por todo el apoyo y cariño que me ha brindado a lo largo de mi carrera y en la elaboración de este trabajo.

A Arturo González

Por brindarme su ayuda con entusiasmo, esmero y dedicación en la realización de este trabajo.

A todos mis compañeros y demás personas que estuvieron cerca de mí por su apoyo y amistad.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO I: Definición y Desarrollo de la Evaluación de Desempeño a través de los tiempos

1.1 Datos Históricos de la Evaluación de Desempeño	6
1.2 Concepto y Objetivos de la Evaluación	8
1.3 Pasos de un Programa de Evaluación de Desempeño	10
1.4 Problemas que se pueden suscitar con la Evaluación de Desempeño	11
1.5 Diferentes Métodos de Evaluación de Desempeño	16
1.6 El Comportamiento Organizacional y la Evaluación de Desempeño	20
1.7 La Entrevista como Herramienta de Evaluación de Desempeño	22

CAPÍTULO II: Secretaría de Turismo

2.1 Definición y Organización de la Secretaría de Turismo	24
2.2 Atribuciones de la Secretaría de Turismo	29
2.3 Métodos anteriores de medir el Rendimiento del Personal en la Secretaría de Turismo	32
2.4 Política de estos Métodos y su manera de aplicarlo	32
Cuestionario de Diagnóstico Organizacional	37
Formato para Evaluación de Clima Organizacional	44

CAPÍTULO III: Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño

3.1 Políticas de Implementación	51
3.1.1 Filosofías del Programa de Evaluación de Desempeño	52
3.1.2 Información General	54
3.2 Procedimiento de Operación	55
3.2.1 Llenado de la Forma de Evaluación de Desempeño para personal Directivo	56
3.2.1.1 Planteamiento y Logro de Objetivos	56
3.2.1.2 Comportamiento Ejecutivo	57
3.2.1.3 Aspectos a Mejorar	61
3.2.1.4 Evaluación General	62
3.2.1.5 Comentarios del Evaluador	63
3.2.1.6 Comentarios del Evaluado	63
3.2.1.7 Sección de Firmas y/o Autorizaciones	63
3.2.2 Llenado de la Forma de Evaluación de Desempeño para Servidores Públicos.	64
3.2.2.1 Datos Generales	64
3.2.2.2 Seguimiento	64
3.2.2.3 Aspectos a Mejorar	64
3.2.2.4 Factores de Desempeño	65
3.2.2.5 Criterios de Evaluación	65
3.2.2.6 Resultados	66
3.2.2.7 Comentarios del Evaluador	66
3.2.2.8 Comentarios del Evaluado	66
3.2.2.9 Sección de Firmas	67

3.2.2.10 La Entrevista de Evaluación	67
Evaluación de Desempeño Personal Directivo	70
Ficha de Evaluación al Desempeño para Servidores Públicos	74

CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

4.1 Desarrollo del sistema	78
-----------------------------------	-----------

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Este trabajo está enfocado a la Evaluación de Desempeño, para lo cual más adelante mencionaremos su importancia, objetivos, problemas y los diferentes métodos que se han ido presentado a través de los tiempos

Considero importante este tema debido a que el factor humano en las empresas y organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o actividad, presenta una serie de problemas porque no se le da la importancia que verdaderamente tiene, se visualiza en función de rendimiento monetario, sin tomar en cuenta el esfuerzo.

Por otra parte las decisiones en cuanto a selección y designación de puesto son algunos de los errores que cuestan caro en cuanto a tiempo, trabajo y dinero, pero son comunes debido a la subjetividad de los mismos. Por lo tanto llegan a desmoralizar, insatisfacer y desmotivar al personal de la empresa.

Cualquier decisión relacionada con un individuo no debe de tomarse a la ligera, supone una valoración de sus aptitudes, conocimientos, personalidad y cualidades sociales. Es necesario elegir un método de evaluación que nos permita valorar estos aspectos para así poder hacer un inventario del personal con que contamos y a su vez detectar cualquier necesidad.

Por eso, siempre que tomemos una decisión debemos analizar muy detalladamente si va a afectar algo o a alguien, y tratar de evitarlo al máximo,

viendo el bienestar de la empresa y de los empleados, para que éstos sientan que son tomados en cuenta y que se les reconoce su labor y esfuerzo.

A través de los tiempos se han ido desarrollando una serie de métodos de evaluación debido a que los primeros presentaron ineficiencias y ahora se trata de evitarlas al máximo, pero si no se hace un análisis del método adecuado para evaluar al personal volveremos a caer en los mismos errores.

Como mencionamos anteriormente en el primer capítulo hablaremos acerca de la historia de estos métodos, de cómo se han ido desarrollando y de cómo se trataron de implementar para llegar a los resultados que ahora tenemos, también veremos lo que es para algunos autores la Evaluación de Desempeño, sus pasos, problemas que pueden presentar y los diferentes métodos que existen, desde el método tradicional hasta el actual.

Además veremos que es la entrevista de evaluación y su objetivo. Todo esto con el fin de dar una pequeña información acerca del tema para introducirnos más en él.

Trataremos de identificar los aspectos que influyen en la selección de un sistema de evaluación de desempeño, con el fin de elegir el más adecuado a las necesidades de la empresa, buscando que el beneficio de la misma junto con el de los empleados vayan de la mano.

En el segundo capítulo hablaremos de la Secretaría de Turismo como dependencia de Gobierno, su misión, objetivos, sistema de organización y las funciones que le corresponden tanto a la empresa en general como a sus departamentos.

Al mismo tiempo mencionaremos brevemente el sistema de evaluación que se le aplicó anteriormente al personal, su filosofía y resultados, para que con base en la información que arrojó el mismo, analicemos y tengamos una visión más amplia de cómo está la situación del rendimiento y cooperación de todos los miembros de la dependencia, presentando un formato de dicha evaluación para poder visualizar que pretendían medir o evaluar.

En el tercer capítulo se mostrará la manera en que se pretende evaluar a los empleados que conforman esta dependencia, tomando en cuenta todos los factores que integran su trabajo, comportamiento con los compañeros, los logros obtenidos y los conocimientos adquiridos, para lograr que se dé un reconocimiento justo a la labor que realiza, a la vez que permita darse cuenta en qué áreas se está fallando y poder corregirlas a tiempo.

En este mismo capítulo se da una información general del método a aplicar, se detalla de una manera muy simple explicando todos y cada uno de los pasos, para que la persona que va a evaluar al personal cuente con una guía establecida del camino que debe de seguir durante la evaluación, además de que incluye los comentarios del evaluador y los del evaluado, con el fin de poder complementar la información obtenida una vez que la vayamos a calificar, evitando así que se nos escape cualquier detalle por olvido.

Este sistema de evaluación nos permite fundamentar la información para presentarla de una manera sencilla, de modo que las personas que van a trabajar con ella la entiendan, por eso no es un sistema difícil de comprender, para facilitar las cosas, en caso de problemas.

Se hace hincapié en que es muy importante tanto la firma del evaluador como la del evaluado para en caso de que no esté de acuerdo el último, no vaya a negar que la información que contiene la evaluación no es suya o sea falsa. Además su firma indica que acepta la evaluación y las sugerencias que en su caso se hagan o decisiones que se tomen.

También hablamos de los pasos que deben de seguir los evaluadores durante la entrevista para poder obtener los resultados que deseamos, a la vez de cómo debe de tratar al evaluado, para que se sienta en confianza y que no crea que el fin de esta entrevista es despedirlo, y no trate de dar respuestas que no corresponden a su personalidad para dar otra impresión de sí mismo.

Por eso la persona que realice la entrevista debe saber manejarla de manera que no se desvíe del fin que persigue y no se deje llevar por la apariencia que la persona está queriéndole dar.

En el capítulo cuarto se presenta la manera de manejar el programa de evaluación una vez que se ha aplicado la entrevista, detallando los pasos que se deben seguir para poder obtener los resultados de manera más fácil y rápida.

En este programa podemos calificar al empleado de acuerdo a sus resultados, arrojando directamente la información con solo introducir los datos de la entrevista, además de que podremos clasificarlo de acuerdo a su desempeño en el trabajo.

Por último, podemos decir que lo que pretende este sistema es facilitar el modo de evaluar a los empleados de esta dependencia, para

posteriormente analizar la posibilidad de otorgar algún reconocimiento a las personas que lo merezcan, para que sientan que se toma en cuenta o considera su labor y pongan más empeño en el desarrollo del mismo.

Se quiere ver en que áreas hace falta alguna capacitación u otro apoyo y que tipo de información debería dársele a los empleados para que realicen su labor con el máximo esfuerzo y con los mejores resultados.

I. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS.

1.1 Datos Históricos de la Evaluación de Desempeño.

Históricamente el primer sistema de evaluaciones en la industria fue el usado por Robert Owen y consistía en libros de caracteres y bloques, en sus fábricas de tejidos de algodón de New Lanark, Escocia, hacia 1800. Los libros de caracteres registraban los informes diarios de cada trabajador. Por su parte, los bloques de caracteres se coloreaban de modos distintos en cada uno de sus lados, para representar una evaluación de la calificación de cada trabajador, de bueno a malo. Owen se sintió muy impresionado por el modo en que los bloques hicieron mejorar la conducta de sus trabajadores.*

Los métodos antiguos de evaluación por lo general intentaban cuantificar la conducta del empleado en cualidades que se consideraban ser medidas importantes de su valor para la organización. El énfasis se ponía sobre los intentos para medir éstas, que solían ser enunciadas con imprecisión. Como resultado, eran visualizadas de varias maneras por los gerentes, por los supervisores y por los empleados, si estos últimos eran informados sobre sus calificaciones.

Como se observaron varias impropiedades en los métodos tradicionales, los expertos intentaron recomendar mejores procedimientos con cierto grado de éxito. Por ejemplo, se recomendó que los formatos para la calificación deberían contener características que fueran observables, que

* Robert Owen, *The life of Robert Owen*, New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1920, pp.111-112, (del original publicado en 1857).

fueran universales para todos los puestos en los cuales el personal iba a ser calificado, y que se pudiera proporcionar la opinión o evaluación más objetiva de la persona que era calificada.

La evaluación de una persona por otra, es tan antigua como su propia existencia. Los hombres por lo general han considerado el valor de los suyos en una variedad de situaciones y probablemente lo continuarán haciendo. La mayoría de las evaluaciones de este tipo, sin embargo estaban y siguen estando en forma casual y no sistemática, dándosele poca consideración a los elementos importantes comprendidos en el proceso evaluativo, a diferencia de los programas formales, ya que cuentan con objetivos claramente definidos y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Sin tomar en consideración los formatos que pudieran estar involucrados, un método de evaluación no debe de usarse sin una completa orientación de los gerentes y supervisores en relación a sus objetivos y procedimientos. También deberían hacerse conscientes de los errores de juicio inherentes en la mayoría de los métodos de evaluación, tales como inclinaciones personales, la tendencia a exagerar la importancia del desempeño más reciente del subordinado y, errores de otro tipo.

Aún cuando el movimiento de la Administración Científica dio como resultado la creación de varios tipos de sistemas de incentivos, no fue sino hasta la mitad de la década de 1920 que se creó un sistema objetivo para la determinación de los salarios, basados en un sistema de evaluación de desempeño originados por Merrill R. Lott y Eugene Bengue. Aún cuando estos sistemas fueron hechos inicialmente para puestos inferiores al nivel gerencial. Posteriormente se crearon otros sistemas para los puestos de dirección.

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal en la organización. Los empleadores están siempre observando la forma en que los empleados están desempeñando sus asignaciones de trabajo y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes y pequeñas, sin embargo, han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. Tales programas existen bajo una variedad de etiquetas. El término tradicional "calificación de méritos" está asociado con un plan de evaluación.

La calificación de méritos todavía se usa en la evaluación de los empleados que típicamente son pagados por hora. Los términos tales como medición de la ejecución y evaluación de desempeño se han vuelto muy populares, por lo que se encuentra otro tipo de nombres pero en esencia se refieren al mismo tipo de programas.

1.2 Concepto y Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de como realiza el empleado las tareas del puesto. Su objetivo es racionalizar y obtener aceptación en la forma en que se dividen los sueldos entre los empleados. Proporciona equidad dentro de la organización mediante una jerarquización interna de sus funciones.

La evaluación del desempeño se refiere exclusivamente a una persona determinada y a una serie de objetivos, factores y características enfocadas hacia el desempeño en el puesto, constituyendo una valorización independiente de cada una de las características del empleado en un periodo

determinado. Este sistema asienta por escrito el juicio y resultados de la evaluación, de tal forma que se obtiene un panorama de la eficiencia y méritos del empleado, manteniéndose una absoluta confidencialidad de la información resultante.

Una de las finalidades de este sistema es modificar positivamente la actitud y motivar a evaluadores y evaluados a una superación en el trabajo, otra es retroalimentar el sistema de administración para el otorgamiento de incentivos, por los méritos obtenidos.

Aún cuando los programas de evaluación de desempeño pueden servir para muchos propósitos, están diseñados principalmente para mejorar el desempeño en el puesto. El fracaso o el éxito de la evaluación en una organización depende de la filosofía sobre la cual se establezcan sus bases, de las actitudes del personal gerencial y de la supervisión hacia él, y en sus habilidades para alcanzar los objetivos de tal programa.

La importancia del factor humano en la gestión de empresas y organizaciones, cualesquiera que sean sus dimensiones, su ámbito propio y su campo de actividad, es algo evidente que nadie pone en tela de juicio. Las decisiones referentes a la selección, la dirección de una carrera profesional, la designación para un puesto o incluso la orientación hacia una formación determinada son de capital importancia, tanto para la organización como para el individuo.

Cualquier decisión relacionada con un individuo supone una valoración de sus aptitudes, de sus conocimientos adquiridos y, muchas veces, también de su personalidad y de sus cualidades sociales. Por lo que se

requiere una acertada decisión para escoger los métodos a utilizar para juzgar la capacidad de adaptación del individuo al puesto o función al que se le destina.

Las razones para evaluar el desempeño son: a) evaluar al empleado en su puesto actual, para saber lo que tenemos, o sea con que contamos en este momento; b) ayudar a determinar las necesidades de desarrollo, si es que existen. La diferencia entre el desempeño actual y el requerido representa la necesidad de desarrollo, la cual se satisface por programas de autodesarrollo en la planta, o por cursos externos de estudio (Planes de capacitación, adiestramiento y desarrollo). O bien la necesidad de apoyo administrativo.

c) lograr determinar el aumento de salarios y hacer promociones en caso de que la persona lo merezca. d) contar con un mecanismo de control, porque proporciona un control por retroalimentación sobre la conducta de un empleado, el cual puede utilizarse luego como base para la asignación de recompensas o para acciones disciplinarias, la evaluación de desempeño representa el primer paso para iniciar la acción correctiva, sirve para que el supervisor conozca a los empleados, sirve para aconsejar a los empleados sobre su progreso, entrenamiento y desarrollo.

1.3 Pasos en un Programa de Evaluación de Desempeño.

Para lograr la evaluación de desempeño, se requiere llevar a cabo una serie de pasos, que muestran lo importante que es contar con los requisitos bien definidos, de lo que se espera que tengan los empleados.

El orden es el siguiente:

1. Formular los requisitos de desempeño. En otras palabras, determinar lo bien que espera usted que el empleado desempeñe sus obligaciones.
2. Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlo según sea necesario.
3. Observar lo que está haciendo el subordinado, con el fin de poder compararlo con lo que debe de hacer.
4. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos .
5. Comentar la evaluación con el empleado, a fin de que él esté consciente de los resultados que arrojó la evaluación y vea en qué debe mejorar.
6. Tomar la acción adecuada, para corregir las fallas por parte de los empleados y/o supervisores.

1.4 Problemas que se pueden suscitar con la Evaluación de Desempeño.

A. Quejas sindicales.

Los procedimientos de evaluación de puestos pueden provocar reclamaciones sindicales, por lo que la administración recibe con gusto las ideas de éstos para mejorarlos, pero debe aceptar toda la responsabilidad por el funcionamiento del programa de evaluación de puestos, dejando libre al sindicato para oponerse a cualquier medida tomada, por lo que las reclamaciones se producen con frecuencia.

Sean cuales fueren las actitudes del sindicato, los representantes de éste en el sitio de trabajo, están en posición clara para participar en el éxito de una evaluación de puestos. En sus esfuerzos por proteger los intereses de los trabajadores, los representantes sindicales suelen buscar el lado malo en un plan de evaluación de puestos y no el bueno, por lo que es preciso orientarlos cuidadosamente en la teoría y la práctica del plan. Después de todo, si la evaluación es tan buena como pretende la administración, servirá también para apuntalar los intereses del mismo representante sindical.

B. La subjetividad puede obstaculizar la aceptación.

Uno de los problemas básicos de la evaluación de puestos es el de su subjetividad en función de su naturaleza objetiva. Las preguntas que surgen con base en juicios son, en parte, subjetivas. La mayoría de los participantes comienzan a darse cuenta de que la evaluación de empleados no es totalmente objetiva. Sin embargo tiene que ser tan objetiva como sea posible para satisfacer los requisitos de igualdad de oportunidades.

C. La complejidad reduce la comprensión.

Otro de los problemas es el de la complicada naturaleza del proceso mismo de la evaluación de desempeño, que obstaculiza la comprensión, y que permite que la situación se preste a las suspicacias. La falta de comprensión permite que aumenten las sospechas en cuanto a que el sistema utilizado sirve para ocultar ciertas fallas del plan o justificar determinados puntos de vista.

La manera de darle solución a este problema sería un aumento de comunicación, porque es casi imposible lograr que cada empleado entienda el plan sin habérselo explicado con detalle, además de que la falta de esto puede agravar el problema, deben de explicarse las acciones subjetivas al mismo tiempo que las objetivas para tener un mejor control de las mismas.

La complejidad puede reducirse utilizando un plan más sencillo, pero nos arriesgamos a introducir más faltas de equidad, por lo que no se produce una reducción neta de los problemas. Un método más sano es, en primer lugar, lograr que todos los trabajadores entiendan la filosofía básica y las etapas cruciales de la evaluación de desempeño, sin confundir a los trabajadores con los detalles. En segundo lugar, deben saber quién está dirigiendo la evaluación. Después se debe de fomentar la confianza de los trabajadores en los objetivos y el buen juicio del grupo. De este modo sentirán que sus intereses están protegidos.

D. Los valores formales e informales de los puestos pueden ser distintos.

En algunos puestos se puede generar un conflicto entre los valores informales de empleos de los trabajadores y los formales de la administración, establecidos por medio de la evaluación de desempeño. Por lo general, los planes de evaluación no califican todos los conceptos.

Muchos factores importantes para los trabajadores pueden pasarse por alto, tales como las oportunidades para trabajar horas extras en ciertos empleos, los privilegios extras permitidos por algunos supervisores, la continuidad del empleo y las amistades del grupo de trabajo. En cualquier

grupo, esos valores de los trabajadores dan como resultado una jerarquía informal de puestos.

Si las jerarquías de puestos informales y formales no coinciden, tiende a producirse un conflicto.

E. La equidad es difícil de establecer.

Cuando se asignan tasas salariales a valores de trabajos en un plan de evaluación de desempeño, generalmente se descubre que algunas personas ganan cantidades que se encuentran por encima de las máximas para su puesto. Esos sueldos o salarios se denominan tasas de círculo rojo, en los cuales se deben de tomar medidas correctivas.

Por causa de la equidad, es típico que se permita a todas las personas conservar tasas de círculo rojo; pero la administración trata de pasarlas lo antes posible a empleos de pago más elevado, donde el nuevo sueldo que recibe el empleado no se considera de círculo rojo. Si el sueldo de un empleado es exagerado, si un trabajador se niega a cooperar en el ascenso de categoría o si disminuye su esfuerzo en el trabajo, habrá mayores razones para reajustar el sueldo o salario de esa persona.

F. Pueden trastornarse los patrones de promociones.

A veces la evaluación de desempeño modifica los patrones de promociones y, de ese modo, establece nuevos problemas humanos, porque afecta los planes y las esperanzas de los empleados para su progreso en la escala de ascensos. A veces un trabajador se pasa varios años preparándose

para un empleo que le permita ganar más. Luego, se produce una evaluación de puestos y el empleo deseado se clasifica en el mismo nivel que el antiguo. Este hecho anula los años de preparación y espera. El trabajador abordará con mayor cuidado la siguiente "oportunidad" de ascenso.

G. Los nuevos títulos de puestos pueden ser menos aceptables.

Otro de los problemas de la evaluación es que los trabajadores se sienten molestos cuando los analistas de empleos cambian los títulos establecidos de los empleos para darles nombres desconocidos o pasan de títulos generales a otros especializados. Los puestos y sus títulos tienen un significado social que la administración debe de reconocer antes de tomar decisiones que los afectan. Una idea básica es que la administración aumenta su eficacia cuando toman medidas que sirven para mantener o destacar el significado social de los empleados.

H. Es difícil mantener los planes actualizados.

Los puestos y sus valores cambian con el transcurso del tiempo, por lo que es preciso reexaminar regularmente los planes de evaluación de desempeño e instrumentar procedimientos para actualizarlos. Algunas veces los gerentes cometen la equivocación de suponer que, una vez que se instala un plan, se sostiene automáticamente. Se basan en el funcionamiento normal del plan para mantenerlo actualizado.

En todos los casos, se tienen que reconocer las limitaciones inherentes de la evaluación de puestos. Ni los empleos ni los trabajadores pueden dividirse en clasificaciones precisas y absolutas, del tal modo que lo único que

tenga que hacer un gerente es hacerla coincidir. Tanto las situaciones humanas como las técnicas son fluidas y la gama de características demasiado amplias, para poder restringirlas arbitrariamente a un modelo teórico estático. Es preciso que entendamos la dinámica del grupo total.

El hecho de que existan problemas no debe desalentar el uso de planes formales de evaluación de desempeño. Los trabajos deben de valorarse siempre y hay evidencias amplias de que éstos tienden a respaldar la equidad y la congruencia. Lo importante es cuando la administración usa métodos para reconocer que se presentan dificultades humanas y trata de resolverlas.

1.5 Diferentes Métodos de Evaluación de Desempeño.

Los métodos del análisis de trabajo no son de por sí específicos, se tiene que elegir el método de evaluación de desempeño en función de las posibilidades que ofrezca la situación del trabajo, el tiempo de que se disponga y la naturaleza de la tarea en sí.

El método más directo y más utilizado para realizar un análisis de trabajo consiste en interrogar a las personas en sus puestos, así como a sus mandos, por medio de una entrevista abierta.

Los métodos tradicionales de Evaluación son los siguientes:

A. Método gráfico de calificación : es el tipo más comúnmente usado de escala de calificación. Cada cualidad o característica a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o

característica. Los comentarios del calificador proporcionan la oportunidad al superior de respaldar su calificación con hechos y tiende a reducir el error de halo.”

Siempre que se use el método gráfico de escala, debe hacerse el análisis de las calificaciones sobre una base que abarque a toda la organización. Un programa de investigación debe incluir un estudio de las tendencias de los calificadores individuales.

B. El método de lista de comprobación: implica que el calificador marque aquellas declaraciones incluidas en una lista que considera son características del comportamiento o desempeño del empleado.

C. El método de comparaciones en parejas: implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo. Si están implicados diez individuos, esto representa cuarenta y cinco comparaciones que multiplican al número de cualidades o características a ser consideradas en una tarea de envergadura para el calificador.

D. El método de rangos de evaluación: requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor. Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta bastante natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las principales desventajas de este método es la suposición no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.

Existen nuevos enfoques hacia la Evaluación los cuales son:

** Error de halo: clasificar permanentemente a una persona por un error que cometió.

E. Método de selección forzada: no es muy popular, la escala de calificación típica en este método requiere que el calificador indique mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado. Puesto que se presentan varias declaraciones igualmente favorables o desfavorables, la persona que llena la forma de reporte no puede estar segura de si está dando al empleado una calificación alta o baja.

El método de selección forzada no deja de tener limitaciones, la principal es establecer y mantener el costo de su validez. No puede ser utilizado en forma tan efectiva como algunos de los otros métodos, al tratar de contribuir al buscado objetivo de emplear la evaluación como una herramienta para desarrollar a los empleados con medios tales como la entrevista de evaluación.

F. Método del incidente crítico: comprende la identificación, clasificación y registro de los incidentes críticos en la conducta del empleado. El uso de este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, clasificar estos incidentes de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro mantenida para cada empleado y anotarlos.

Este método, enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente categorizadas, es uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados deseados del programa de evaluación del personal, puesto que proporciona una información concreta que puede y debe de ser discutida con el empleado, de preferencia cuando ocurra el "incidente"¹. Sin embargo, el supervisor solamente registra los

¹ W.H. Gilman y E.P. Comer, "Selecting a Method of Performance Evaluation for Hourly Employees", *Supervision* (noviembre, 1957).

incidentes y no los comenta con los subordinados, o espera varios meses para hacerlo, este método puede ser considerado por ellos como el método del "pequeño libro negro" para evaluación de personal. Puede proporcionar descripciones de la conducta que llegan a ser los conceptos o escalas en otro tipo de formato para calificar.

G. Método del estudio de campo: proporciona el tipo de ayuda profesional en la evaluación que suelen necesitar los gerentes y los supervisores. Su nombre se deriva de que un representante del departamento de personal sale al campo, o sea va al lugar del trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los empleados individuales.

El técnico de personal hará al supervisor preguntas detalladas sobre el desempeño de cada empleado y luego preparará los informes de la valuación, este método da más estandarización al proceso de evaluación y ayuda a evitar algunos de los problemas que se presentan cuando cada evaluador trabaja independientemente.

H. Método de valuación en grupo: proporciona la manera de que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados.

Un grupo de gerentes y supervisores que conoce al empleado, se reúne en conferencia con un coordinador cuya función principal es dirigir la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido previamente preparada por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado acerca de los requisitos del puesto. Concluida la conferencia éste comenta con el empleado

los aspectos que se pueden mejorar del desempeño. Este método es valioso en las empresas en que hay mucha autoridad de línea, como en las tiendas de departamentos.

I. Método de evaluación por compañeros: es muy utilizado en las fuerzas militares, en la industria se ha hecho poco uso de la misma. El empleo de este método no necesariamente da como resultado concursos de popularidad y si el grupo tiene interacción suficiente y razonablemente estable durante cierto periodo de tiempo. Las calificaciones serán confiables si son congruentes con las calificaciones hechas por los supervisores. Además, cuando varios individuos parecen estar igualmente calificados para llenar una posición de mando, la organización podría beneficiarse seleccionando al hombre que es considerado por sus compañeros como poseedor del más elevado status de liderato informal.

1.6 El Comportamiento Organizacional y la Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño ha existido y existirá siempre***. En cualquier grupo, los demás tienden siempre a juzgar de algún modo el desempeño de una persona. Los empleados y los gerentes reconocen diferencias entre sus colegas y, de modo similar, esperan que se reconozcan sus propias diferencias de desempeño.

*** Entre los libros generales sobre la evaluación de desempeño se encuentra Robert E. Lefton y otros, "Effective Motivation through Performance Appraisal: Dimensional Appraisal Strategies," New York: John Wiley & Sons, Inc., 1977; and L.L. Cummings and Donald P. Schwab, *Performance in Organizations: Determinants & Appraisal*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1973.

La evaluación de desempeño es necesaria para distribuir recursos en un ambiente dinámico, recompensar a los empleados y proporcionarles retroalimentación sobre su trabajo, mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos, dirigirlos y capacitarlos, cumpliendo con las leyes de igualdad de oportunidades de empleo. Por consiguiente, los sistemas de evaluación son necesarios para una administración apropiada de la organización y para el desarrollo del personal.

Los reglamentos de igual oportunidad de empleo provocan el aumento de la complejidad y la dificultad de los planes de evaluación. La administración tiene que diseñar y manejar sus sistemas de evaluación con cuidado para cumplir esos reglamentos.

Hace una generación, los programas de evaluación tenían tendencia a recalcar las características, las deficiencias y las capacidades de los empleados; pero la filosofía moderna de evaluación hace hincapié en el rendimiento actual y las metas futuras. Así mismo, dicho pensamiento destaca la participación de los empleados en la tarea de fijar las metas junto con el supervisor. Por lo tanto los rasgos primordiales de la filosofía moderna de evaluación son: Orientación hacia el desempeño, enfoque en metas u objetivos y fijación de metas entre supervisores y empleados.

La filosofía que se encuentra en la base de la fijación conjunta de metas supone que las personas se esforzarán más por alcanzar metas u objetivos en cuya elaboración haya participado. La premisa es que la persona desea satisfacer algunas de las necesidades por medio del trabajo y lo hará, si la administración le proporciona un ambiente apropiado para ello. Entre sus deseos se encuentra el de realizar tareas valiosas, participar en el esfuerzo

colectivo, intervenir en la fijación de sus objetivos, recibir su parte justa de los beneficios de sus esfuerzos y proseguir su crecimiento personal. La fijación conjunta de metas contribuye a satisfacer esas necesidades.

Si bien es cierto que los caracteres individuales, las aptitudes, la competencia adquirida, los rasgos de personalidad y las cualidades sociales representan factores esenciales de la eficacia individual dentro de la organización. Es preciso también que la organización sepa sacar partido de esas cualidades, sobre todo que desarrollará un marco y un clima propicios para la motivación y la implicación en el trabajo.

Hay que tener presente que lo que aporta un método de evaluación está limitado por el rol de los factores individuales dentro de la vida profesional. La descripción de las características de un individuo, por muy precisa que sea, sólo permite formular un pronóstico o dar un consejo en función de un determinado puesto, de una situación, de un servicio o de una organización determinados.

En resumen, hacer una buena evaluación, adoptar decisiones fundadas sobre un balance correcto del potencial humano, no representa más que una parte - esencial, desde luego - de la política de personal.

1.7 La Entrevista como Herramienta de Evaluación de Desempeño.

La entrevista de evaluación es una relación humana muy sensible y difícil****. Aunque a menudo se considera que afecta sólo a la persona

**** Entre los libros sobre la entrevista de evaluación se encuentran: Robert O. Johnson, *The Appraisal Interview Guide*, New York: AMACOM, 1979; and Norman R.F. Maier, *The Appraisal Interview: Three Basics Approaches*, rev.ed., La Jolla, Calif.: University Associates, 1976.

evaluada, ejerce también una marcada influencia sobre el evaluador. Uno de los principales beneficios de esta herramienta es que anima a los gerentes a que piensen en sus empleados de modo más analítico y constructivo. La necesidad de que se realice es porque ayuda a los gerentes a ser más específicos con respecto a las aptitudes de cada empleado y a percibir que cada uno de ellos es distinto y debe de tratársele en consecuencia.

A veces los gerentes fracasan en las entrevistas de evaluación cuando compilan una lista de deficiencias de un empleado y las descargan todas en el curso de la reunión. El enfrentarse a una lista completa de deficiencias en una entrevista es demasiado para un empleado. Lo abruma y provoca reacciones defensivas. Los empleados requieren retroalimentación sobre sus deficiencias, las cuales pueden presentarse mejor como necesidades de desarrollo para alcanzar los objetivos. La clave es que la entrevista debe de centrarse en los objetivos mutuos y la relación de los problemas que se presenten al tratar de alcanzarlos. De este modo, se establece un clima de respaldo mutuo.

La entrevista de evaluación proporciona una oportunidad ideal para explorar con el empleado su desempeño presente y las áreas de posible mejoramiento, además de proporcionar la oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes de los empleados más plenamente.

II. SECRETARÍA DE TURISMO.

2.1 Definición y Organización de la Secretaría de Turismo.

El Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco tiene como misión promover, dirigir y coordinar los esfuerzos de la sociedad para lograr el bien común, mediante el compromiso entre el pueblo y un gobierno honesto, eficiente y democrático.

Para el cumplimiento de dicha tarea, se ha asignado a cada Dependencia un objetivo particular, en este caso la Contribución de la Secretaría de Turismo es la de promover el desarrollo integral del Sector Turismo a través de la generación de empleos y la captación de divisas que contribuyan al bienestar de la sociedad y al fomento de una cultura turística de calidad, cuidando el óptimo y racional aprovechamiento y preservación de los recursos naturales y culturales.

La Secretaría de Turismo conviene en coordinar mediante delegación de facultades la promoción y control de las actividades turísticas en el Estado de Jalisco, en todos los aspectos.

El 2 de abril de 1952, el gobernador Lic. J. Jesús González Gallo, de acuerdo al Reglamento de Turismo del Estado de Jalisco, establece en el art. 1º que la Comisión de Turismo del Estado es el órgano oficial encargado de fomentar las actividades relativas al Turismo Nacional y extranjero en Jalisco en coordinación con la Dirección Nacional de Turismo y fundamentado en las leyes y reglamentos de la materia.

El 12 de septiembre de 1959: La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, transforma la "Comisión de Turismo" en "Departamento de Turismo del Estado de Jalisco".

En el año de 1968 el 8 de junio, el en ese entonces gobernador Lic. Francisco Medina A., mediante un acuerdo la instituye como Comisión Jalisciense de Fomento Hotelero.

El 1º de marzo de 1989, el gobernador Lic. Guillermo Cosío Vidaurri, constituye la Nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado , en la que en el artículo 36 crea la Secretaría de Fomento Turístico, Artesanal y Pesquero.

El 18 de agosto de 1992, siendo gobernador Carlos Rivera Aceves, se separa el Departamento de Pesca, quedando "Secretaría de Fomento Turístico y Artesanal". El 31 de diciembre del mismo año se decreta la nueva ley de turismo que descentraliza las funciones de la Secretaría Federal de Turismo.

El 11 de marzo de 1993 se separa el Instituto de las Artesanías, quedando la "Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco". El 18 de diciembre del mismo año, se firma el convenio de descentralización de funciones operativas en materia turística, entre el gobierno federal y estatal.

El 2 de mayo de 1994 se publica en el Diario Oficial de la Federación el "Reglamento de la Ley Federal de Turismo".

Para el ejercicio de sus funciones, la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco cuenta con las siguientes unidades administrativas:

A) Despacho del Secretario.

- Secretaría Particular.
- Comunicación Social.

B) Dirección General de Promoción y Fomento.

- Dirección de Promoción.
- Dirección de Turismo Regional.
- Dirección de Turismo Puerto Vallarta.

C) Dirección General Técnica.

- Dirección de Trámites y Verificación.
- Dirección de Calidad Total.
- Dirección de Estadísticas.

D) Dirección General de Planeación y Administración.

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Recursos Materiales.
- Dirección de Recursos Financieros.

A) Despacho del Secretario : Su objetivo es el de planear, promover y fomentar el desarrollo turístico en el estado, cuidando el óptimo, racional aprovechamiento y preservación de los recursos naturales y culturales.

a. Secretaría Particular : Apoyar al titular de la dependencia en la atención y seguimiento a los acuerdos de trabajo.

b. Comunicación Social : Su función primordial es la difusión positiva de la Secretaría de Turismo a través de todos los medios de comunicación.

B) Dirección General de Promoción y Fomento : Su objetivo es el de planear, programar, dirigir, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la promoción turística del Estado a nivel regional, nacional e internacional; fomentando la inversión y mejorando cualitativa y cuantitativamente la oferta turística.

a. Dirección de Promoción : Su objetivo es el de establecer las estrategias de comunicación y publicidad para promoción turística del Estado, a nivel regional y extranjero a través de instituir y sostener relaciones con organismos e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que promueven turísticamente al Estado.

b. Dirección de Turismo Regional : Su objetivo es el de implementar estrategias de desarrollo de la actividad turística en las regiones del Estado.

c. Dirección de Turismo Puerto Vallarta : Su objetivo es el de garantizar e impulsar el desarrollo sostenido de la actividad turística en Puerto Vallarta.

C) Dirección General Técnica : Su objetivo es el de formular los planes, programas y proyectos que establezcan los lineamientos, estrategias y políticas generales para el desarrollo turístico del Estado y sus localidades, dentro de márgenes de equilibrio socioeconómico y de óptimo aprovechamiento racional de los recursos naturales y culturales.

a. Dirección de Trámites y Verificación : Su objetivo es el de coadyuvar en el cumplimiento de las disposiciones de la Nueva Ley Federal de Turismo orientado a los prestadores de servicios para su debido

cumplimiento y coordinando las actividades operativas de verificaciones y los movimientos de actualización al Registro Nacional de Turismo.

b. Dirección de Calidad Total : Su objetivo es el de determinar las estrategias y acciones que fomenten y promuevan la calidad total de los servicios turísticos a través de la concertación de esfuerzos con asociaciones de prestadores de servicios, agrupaciones sindicales e institucionales públicas y privadas.

c. Dirección de Estadísticas : Su Objetivo es el de cuantificar y analizar el mercado turístico determinando los indicadores de oferta y demanda, formulando los documentos básicos de estadísticas del Estado.

D) Dirección General de Planeación y Administración : Su objetivo es el de dirigir y coordinar las funciones administrativas internas para atender las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de las distintas áreas de la dependencia, de acuerdo a las instrucciones del titular, las disposiciones legales aplicables, las disposiciones presupuestales y materiales a su alcance, los procedimientos dados por la Secretaría de Administración, así como los derivados de convenios de cooperación y aquellos que establezca la Secretaría de Turismo; así como la planeación estratégica para coadyuvar al desarrollo de los programas internos de la Dependencia.

a. Dirección de Recursos Humanos : Su objetivo es el de establecer y administrar las políticas de contratación y desarrollo de personal, garantizando que éste sea productivo y de la más alta calidad, procurando la mejora continua del ambiente laboral.

b. Dirección de Recursos Materiales : Su objetivo es el de proveer de los recursos materiales y equipos necesarios para realizar las funciones encomendadas a las áreas administrativas de esta Dependencia.

c. Dirección de Recursos Financieros : Su objetivo es el de controlar el ejercicio presupuestal apegándose al máximo aprovechamiento de los recursos y coordinando mecanismos y procedimientos de control interno encaminándolos hacia una efectiva productividad, mediante la implementación de los sistemas de informática.

2.2 Atribuciones de la Secretaría de Turismo.

1. Participar en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo, respecto a la definición de las políticas de promoción de las actividades turísticas; así como formular, revisar y ejecutar dicho programa, directa o concentradamente con los sectores interesados y evaluar los proyectos que se formulen, utilizando indicadores que muestren su factibilidad económica y social, así como su impacto ecológico y de riesgo para la población.

2. Establecer en el Estado las delegaciones locales y regionales que sean necesarias, así como promover la creación de oficinas de promoción turística en el interior del país y en el extranjero.

3. Coadyuvar en el ámbito de su competencia, con las autoridades federales, estatales y municipales, en los servicios e instalaciones de transportación aérea, hospedaje, alimentos y bebidas, agencias de viajes y guías turísticas, para la mejor presentación de los servicios que se ofrecen al turista.

4. Auxiliar en el control, vigilancia y funcionamiento de los servicios de ayuda para los turistas, a través de módulos de información y servicios de carretera.

5. Apoyar y estimular la formación de personal que requiere la actividad turística, con el objeto de lograr la calidad total de los servicios turísticos.

6. Aplicar las disposiciones reglamentarias establecidas en la Ley Federal de Turismo y sus reglamentos.

7. Participar y fomentar la celebración de convenios por parte del Ejecutivo del Estado con el gobierno de la Federación y los ayuntamientos, que sean necesarios para incrementar el turismo y mejorar los servicios que se ofrecen.

8. Estimular la formación de organismos de carácter social y privado que tiendan a fomentar el turismo.

9. Promover, dirigir y realizar la propaganda y publicidad en materia de turismo.

10. Gestionar ante la dependencia correspondiente, el otorgamiento de concesiones para la explotación de rutas y circuitos con vehículos adecuados, sobre la base de garantizar plenamente la seguridad y la economía de los turistas dentro de las rutas de jurisdicción estatal.

-
-
11. Propiciar e incrementar todas aquellas celebraciones tradicionales y folklóricas que sirvan de atracción al turismo.

 12. Impulsar el turismo social a fin de que la cultura y recreación sana, sean accesibles a las personas de menores ingresos económicos.

 13. Promover y participar en la realización de eventos que atraigan visitantes al estado, ya sea a nivel nacional o internacional.

 14. Promover y fomentar la inversión nacional y extranjera necesarias para impulsar el adecuado desenvolvimiento del turismo.

 15. Apoyar y asesorar a los sectores privado y social, en las gestiones de crédito y asistencia técnica que deban realizar ante las dependencias y organizaciones federales, cuando se trate de inversiones que contribuyan al fomento y desarrollo del turismo.

 16. Realizar y coordinar los estudios e investigaciones para el desarrollo de la actividad turística, así como formular la estadística estatal en esa materia, coordinadamente con las dependencias federales, estatales y municipales que corresponda.

 17. Estimular la creación de organismos de carácter tripartito, con los sectores público, privado y social, con el fin de celebrar convenios de concertación que promuevan y fomenten el desarrollo turístico de la entidad, conjuntando los recursos económicos y técnicos disponibles

18. Promover en coordinación con autoridades federales y estatales, la mejor capacitación turística a nivel básico, medio y superior de prestadores de servicios directos e indirectos.

19. Las demás que confiera la Ley y disposiciones legales aplicables.

2.3 Métodos anteriores de medir el Rendimiento del Personal en la Secretaría de Turismo.

En la Secretaría de Turismo anteriormente se implementó un "Plan para el Incremento de la Productividad y la Calidad del Personal", el cual tenía el objetivo de determinar a través de un cuestionario la actitud y situación del personal que labora en esta dependencia, acerca de los elementos que la componen como planeación, administración, control y conocimiento de los objetivos personales y de la institución.

Por medio de este programa pretendieron determinar los aspectos de cultura, estructura y tecnología de la institución que pudieran ser mejorados.

2.4 Política de estos Métodos y su manera de aplicarlo.

Este programa de Calidad y Productividad tenía la metodología de la aplicación de un cuestionario de diagnóstico de clima organizacional, el cual se realizó a través de una entrevista con el titular, directores y personal de mando, además de dinámicas grupales con muestras representativas del personal, para la obtención de la información clave y posteriormente hacer un análisis e interpretación de la misma.

Primero se revisó toda la información referente a la organización de la empresa como: políticas, reglamentos, el organigrama general, descripciones de puesto, cargas de trabajo, comunicación interna, sistema de sueldos y salarios, perfil del personal, etc.

Para poder llevar a cabo este plan se requirió que primero se determinara y nombrara un coordinador interno del plan, el cual sirvió de enlace entre los asesores y la institución, a la vez que se nombró una persona que sería la responsable de recolectar la información para los asesores a través de una entrevista privada con el titular.

La Documentación recopilada fue la siguiente:

- 1) Tres diferentes organigramas.
- 2) Relaciones de sueldos.
- 3) Manual de Organización.
- 4) Manual de puestos.
- 5) Ley Federal de Turismo.
- 6) Condiciones generales de trabajo.
- 7) Programa básico para el desarrollo del turismo 1989-1995.
- 8) El Servidor Público (Dirección de Pensiones del Estado de Jalisco).
- 9) Ley de Servidores Públicos del Estado de Jalisco.
- 10) Programas de trabajo.
- 11) Síntesis de la Reunión de Evaluación y Seguimiento 25/XI/93.
- 12) Relación de Prestaciones Económicas.
- 13) Programas de trabajo de las Direcciones de Relaciones Públicas, Programas y Eventos Especiales y Administración.

Posteriormente con base en esto cuatro personas se ocuparían de la revisión y actualización del:

- * Organigrama;
- * Políticas y estrategias;
- * Cargas de trabajo;
- * Descripción de Puestos;
- * Reglamentos de Trabajo; y
- * Sistema de Remuneración y Prestaciones.

Este plan tenía un tiempo para su realización de 90 horas distribuidas en seis horas semanales durante cuatro meses.

El cuestionario de Diagnóstico Organizacional constaba de 60 afirmaciones acerca de lo que podría ser que ocurriera o pensara el empleado acerca de su departamento, se le pedía a los empleados que respondieran de la siguiente manera:

- 2 Si estaba muy de acuerdo.
- 1 Si simplemente estaba de acuerdo.
- 0 Si no conocía la respuesta.
- 1 Si estaba en desacuerdo.
- 2 Si estaba muy desacuerdo.

Los resultados de este Plan con base en la fijación de objetivos, estructura, liderazgo, relaciones, capacitación, sistema de estímulos y recompensas, mecanismos de apoyo, actitud hacia al cambio, trabajo en equipo, calidad en el servicio y comunicación en esta dependencia fueron a grandes rasgos los siguientes:

Los programas que existían no cuantificaban los objetivos, por lo que les fue imposible medir la productividad, no existía un sistema de seguimiento del cumplimiento del programa de trabajo, no se contaba con un organigrama definido, aprobado y conocido por todos los Directores, lo cual impedía que se conocieran y se aprovecharan los recursos con que contaba la Institución.

Las Direcciones de Relaciones Públicas y Programas y Eventos Especiales, realizaban actividades de línea y estaban a nivel de staff, los Directores pedían más apoyo y atención para poder tomar decisiones porque sentían que no se les concedía la autoridad necesaria para poder hacerlo, a la vez que se les notaba la falta de liderazgo.

Se detectaron conflictos entre el mismo personal, no había labor de equipo y nadie hacía nada por mejorar, lo cual afectaba muchísimo la productividad general, a la vez que no existía un programa de capacitación a ningún nivel.

Los sueldos nominales fueron muy bajos y se consideró que hacían falta más estímulos laborales, no había comunicación entre departamentos, ni siquiera se conocía su funcionamiento, lo cual afectó mucho la eficiencia de la dependencia.

Al mismo tiempo se realizó una evaluación del Clima Organizacional, en el cual el empleado ponía la importancia que para él tenía su trabajo o las labores que realizaba en la empresa y también el grado de satisfacción que tenía acerca de ese punto, con esto se pretendió analizar y darse cuenta de

qué aspectos eran los que estaban fallando, ya fuera por desconocimiento del empleado o por falta de preocupación por parte de este (falta de interés).

Con este formato se estableció que los empleados no estaban muy satisfechos y por lo tanto le daban poca importancia a las actividades, por éste motivo, la dependencia estaba muy atrasada en sus actividades y no lograba terminar los programas que estaban destinados.

A continuación se presentan ambos cuestionarios, así como la guía con la que se evaluó el clima organizacional.

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Agradecemos anticipadamente tus respuestas a este cuestionario, ya que para la empresa es muy importante conocer como piensas y como sientes tu trabajo.

Instrucciones:

No anotes tu nombre en el cuestionario, por favor responde a todas las preguntas en forma abierta y honesta, esto no es un examen, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas, ni nadie te va a calificar, es solo un modo de enterarnos cuáles son las oportunidades que tiene la empresa para mejorar.

Contesta cada pregunta de acuerdo a la siguiente forma:

- | | |
|----|----------------------------------|
| 2 | Si estas muy de acuerdo. |
| 1 | Si simplemente estas de acuerdo. |
| 0 | Si conoces la respuesta. |
| -1 | Si estas en desacuerdo. |
| -2 | Si estas muy en desacuerdo. |

CUESTIONARIO :

I. OBJETIVOS.

1. En mi departamento, cada persona sabe exactamente lo que se espera de ella en materia de trabajo. ()
2. Mi jefe toma en cuenta mis opiniones para establecer las metas de trabajo. ()
3. Cada cierto tiempo, mi jefe revisa conmigo los avances de mi trabajo. ()
4. Las metas de trabajo establecidas para mi puesto son adecuadas. ()
5. Me gusta o me gustaría que mi jefe tomara en cuenta mis ideas para el establecimiento de mis metas de trabajo. ()

II. ESTRUCTURA.

6. Conozco bien cómo está organizada la empresa, quiénes son los jefes y quién depende de quien. ()
7. Se perfectamente a qué se dedica y lo qué pretende lograr la empresa. ()
8. Conozco bien a qué se dedica cada uno de los departamentos de la empresa. ()
9. Estoy bien enterado de los Reglamentos de la empresa. ()
10. Cuando necesito algo de la empresa, se perfectamente a que departamento o persona dirigirme para obtenerlo. ()

III. LIDERAZGO.

- 11 Me gusta la forma en que mi jefe ordena y pide las cosas. ()
12. A mi jefe le interesa mas que las cosas se hagan que el mantener un buen ambiente de trabajo. ()
13. Mi jefe sabe escoger a quién y cómo encargar los trabajos delegándolos adecuadamente, no pretende hacerlo todo solo. ()
14. Siempre que lo necesito, puedo hablar con mi jefe y el se muestra interesado en escucharme. ()
15. Mi jefe me estimula para mi superación en el trabajo. ()

IV. RELACIONES.

16. Considero que en mi departamento de trabajo existe un verdadero espíritu de equipo. ()
17. Pienso que hay buena colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa. ()
18. Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe y yo. ()
19. He observado que se llevan muy bien y colaboran entre sí, los diferentes jefes de la empresa. ()
20. Todos en la empresa tenemos buena disposición para tratar bien a las personas que vienen del exterior, como clientes, visitantes, etc. ()

V. CAPACITACIÓN.

21. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha dado la empresa para el desempeño adecuado de mi trabajo. ()

-
-
22. Mi jefe se preocupa mucho por mi capacitación y busca oportunidades para mejorarla. ()
23. Los cursos que se han dado en la empresa han sido de utilidad práctica para el mejoramiento de nuestro trabajo. ()
24. Me gustaría que tomaran en cuenta mis opiniones acerca de la capacitación que se da en la empresa. ()
25. Los instructores que ha utilizado la empresa han sido buenos y sus enseñanzas han sido útiles. ()

VI. SISTEMA DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.

26. Estoy satisfecho(a) con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce sus esfuerzos adicionales. ()
27. Mi jefe reconoce los esfuerzos adicionales que hago en la realización de mi trabajo. ()
28. El salario que me paga la empresa es justo comparado con el que pagan otras empresas por el mismo trabajo. ()
29. Las prestaciones que da la empresa a su personal me parecen buenas en comparación con las que otorgan otras empresas. ()
30. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal, por antigüedad, puntualidad, etc. ()

VII. MECANISMOS DE APOYO.

31. Siento que la empresa me ha capacitado suficientemente sobre cómo realizar eficientemente mi trabajo. ()

-
-
32. Cuento con la información que necesito para la realización correcta y eficiente de mi trabajo. ()
33. Cuento con el equipo y herramientas necesarias para efectuar mi trabajo eficientemente. ()
34. Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver los problemas que se me van presentando en el trabajo. ()
35. Pienso que esta es una empresa que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general. ()

VIII. ACTITUD HACIA EL CAMBIO.

36. Pienso que los cambios son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas. ()
37. Pienso que la estabilidad y no los cambios continuos es lo que permite la eficiencia y la productividad en una empresa. ()
38. Los cambios que ha tenido la empresa han producido resultados positivos. ()
39. Creo que la mayoría del personal de la empresa está dispuesto a colaborar en los cambios que requiera la empresa. ()
40. En la empresa hace falta cambiar muchas cosas que funcionan deficientemente si queremos progresar. ()

IX. TRABAJO EN EQUIPO.

41. El personal de mi departamento tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas. ()

-
-
42. Existe coordinación de esfuerzos entre todas las personas que integramos nuestro departamento. ()
43. Existe coordinación de esfuerzos entre los diferentes departamentos de la empresa. ()
44. Existe ayuda y cooperación entre los jefes de la empresa. ()
45. La empresa impulsa y ayuda suficientemente a la formación de equipos de trabajo. ()

X. CALIDAD Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

46. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo, saben lo que es calidad y como se logra. ()
47. La empresa ha difundido suficientemente entre el personal la idea de calidad y como se logra. ()
48. En nuestro departamento tenemos una forma de medir continuamente la calidad de lo que hacemos. ()
49. Todo el personal de la empresa esta convencido de que lo mas importante es servir al cliente y hace todo lo posible por lograrlo. ()
50. Es muy efectiva la manera como la empresa mide la satisfacción que nuestros servicios proporcionan al cliente. ()

XI. COMUNICACIÓN.

51. Existe una comunicación suficientemente buena entre los integrantes de mi departamento. ()
52. Existe una comunicación frecuente, abierta y clara entre mi jefe y yo. ()

53. Existe comunicación suficientemente buena entre los diferentes departamentos de la empresa. ()
54. Existe una comunicación suficientemente buena con los clientes de la empresa. ()
55. La empresa mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar. ()

XII. GRUPOS DE MEJORA.

56. Sé para qué sirve y cómo funciona un grupo de mejora. ()
57. He aprendido, me he superado y me ha gustado pertenecer a un grupo de mejora. ()
58. Los jefes de la empresa apoyan suficientemente las actividades de los grupos de mejora. ()
59. Los grupos de mejora han hecho aportaciones muy importantes en otras empresas. ()

¡ MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN !

FORMATO PARA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Agradecemos tus respuestas a este cuestionario, el cual está diseñado para obtener información acerca del Grado de Satisfacción que la gente tiene de su trabajo y de la Empresa. Su propósito es proporcionar información que ayude a hacer su situación de trabajo más satisfactoria y productiva, por lo que sí es muy importante que respondas a cada pregunta con la MÁXIMA seriedad, honestidad y franqueza.

Esto no es un examen y por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

INSTRUCCIONES.

1. **IMPORTANCIA.**- A la izquierda debes marcar con una (X) la importancia que tiene para ti cada uno de los aspectos que contiene el cuestionario.

NO ES IMPORTANTE.

POCO IMPORTANTE.

IMPORTANTE.

MUY IMPORTANTE.

2. **GRADO DE SATISFACCIÓN.**- A la derecha de cada pregunta debes de marcar con una (X) el grado de satisfacción que cada uno de los aspectos que contiene el cuestionario.

DATOS PERSONALES:

Marque con una cruz lo correspondiente a usted:

ÁREA:

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Ventas. | <input type="checkbox"/> | 2. Administración. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Informática. | <input type="checkbox"/> | 4. Contabilidad. | <input type="checkbox"/> |
| 5. R.Humanos. | <input type="checkbox"/> | 6. Compras. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Productividad. | <input type="checkbox"/> | 8. Finanzas. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Mantenimiento. | <input type="checkbox"/> | | |

Nivel:

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Gerencia | <input type="checkbox"/> | Jefatura. | <input type="checkbox"/> |
| Supervisión | <input type="checkbox"/> | Empleados. | <input type="checkbox"/> |
| Trabajadores Especializados. | <input type="checkbox"/> | | |
| Trabajadores Generales. | <input type="checkbox"/> | | |

Edad en años _____

Antigüedad en la empresa _____

Lee cuidadosamente cada pregunta y califica primero su importancia y después su grado de satisfacción.

La primera línea de la izquierda es no es importante, la segunda es poco importante, la tercera es importante y la cuarta es muy importante.

Del lado derecho las tres primeras líneas son muy poco satisfecho (0,1 y 2), las dos que siguen son poco satisfecho (3 y 4), las tres que siguen son regular satisfecho (5, 6 y 7) y las tres últimas mucha satisfacción.(8, 9 y 10).

IMPORTANCIA				CONCEPTO	SATISFACCIÓN															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
				1. El reto que me proporciona mi trabajo.																
				2. La comunicación existe en mi equipo de trabajo.																
				3. Los objetivos y la forma de pensar de la empresa.																
				4. Los logros personales que obtengo en mi trabajo.																
				5. La estabilidad y permanencia en la empresa.																
				6. Todo el personal que trabaja en la empresa.																
				7. La forma en que mi equipo me permite aprender nuevas cosas.																
				8. Las oportunidades de progresar que ofrece la empresa.																
				9. La confianza y seguridad que existe con mis compañeros.																
				10. Las prestaciones que recibo de la empresa.																
				11. La motivación que me proporciona mi jefe inmediato.																

IMPORTANCIA				CONCEPTO	SATISFACCIÓN															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
				12. La información que recibo de la empresa.																
				13. La calidad de los productos/servicios que de la empresa.																
				14. Las reglas y normas que de la empresa.																
				15. Las facilidades para capacitar que da la empresa.																
				16. Las oportunidades que ofrecen para expresar mis opiniones e ideas.																
				17. La forma de fijar los sueldos y prestaciones.																
				18. El material y equipo que tengo para realizar mi trabajo.																
				19. La comunicación entre mi jefe inmediato y yo.																
				20. El ingreso en dinero.																
				21. La coordinación de esfuerzos entre departamentos.																
				22. La forma como está organizada la empresa.																
				23. La ayuda que recibo de mis compañeros al realizar mi trabajo.																
				24. Los resultados y eficiencia de la empresa en general.																
				25. La confianza que tengo de conservar mi puesto.																
				26. El ambiente que existe entre mis compañeros de trabajo.																
				27. La responsabilidad y autoridad que implica mi puesto.																
				28. La forma como coinciden mis objetivos y metas con los de la empresa.																
				29. La ayuda, guía y entrenamiento que me proporciona mi jefe inmediato.																
				30. La forma de mandar de mi jefe.																

IMPORTANCIA				CONCEPTO	SATISFACCIÓN														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
				31. Los resultados y la eficiencia mía en lo personal.															
				32. Las condiciones físicas que existen en donde realizo mi trabajo.															
				33. El uso de mis habilidades y capacidades en el trabajo.															
				34. Los gerentes y jefes que tiene la empresa.															

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1er. Paso:

Sume el total de puntos de cada columna de satisfacción:

Totales:

Muy poco. _____

Poco. _____

Regular. _____

Mucho. _____

2º. Paso.

Obtenga la suma total de todos los puntos:

Suma Total: _____

3er. Paso.

Localice el nivel de Satisfacción que tiene cada uno de sus colaboradores.

270-340 Muy buen nivel de satisfacción, clima bastante bueno.

220-269. Buen nivel, aunque hay algunos puntos en que no se logra la satisfacción deseada.

170-219. Nivel de satisfacción aceptable, aunque por abajo de lo que debería de ser.

102-169. Cuidado, bajo nivel de satisfacción y por lo tanto muy posiblemente mal clima laboral.

0-101. Muy bajo, se debe de buscar necesariamente ayuda para lograr cambiar la situación.

4to. Paso.

Para obtener una evaluación general, obtenga la suma total de cada uno de los empleados y divídala entre el número de aplicaciones que se hicieron y utilice la misma tabla de arriba.

III. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

3.1 Políticas de Implementación.

El propósito de este Sistema de Evaluación es establecer los criterios bajo los cuales se deberá evaluar el desempeño de los Servidores Públicos adscritos a la Secretaría de Turismo, con la finalidad de incentivarlos a cumplir sus funciones con la intensidad, cuidado y esmero máximo.

La política es que todo el personal deberá ser evaluado en su desempeño cada seis meses de acuerdo al sistema establecido.

Es responsabilidad de los directores de área realizar esta evaluación a sus subordinados.

Los programas de evaluación serán coordinados y controlados por la Dirección General de Planeación y Administración, por conducto de la Dirección de Recursos Humanos, debiendo esta, proporcionar la asesoría y apoyos necesarios para que esta se realice adecuada y oportunamente.

Para realizar la evaluación se utilizarán las formas diseñadas para este fin, de acuerdo como se explicará posteriormente.

Esta política será aplicable a todos los Servidores Públicos adscritos a la Secretaría.

Las excepciones solo podrán realizarse con la autorización del titular de la dependencia, y deberán ser comunicadas a la Dirección General de Planeación y Administración para su adecuado control y seguimiento.

Si llegaran a presentarse situaciones no previstas en esta política deberán de ser resueltas por la dirección correspondiente en coordinación con la Dirección General de Planeación y Administración.

Este sistema de Evaluación es un proceso gerencial que hace participar activamente al Servidor Público en los planes para la consecución de los logros y resultados de la Secretaría; y que a su vez le permite a éste conocer con exactitud los parámetros contra los cuales será medida su actuación.

Este proceso ayuda al Servidor a desarrollar su habilidad de planeación, identificando las áreas en las cuales es necesario obtener resultados específicos, además que le ayuda a pronosticar las acciones que deberán realizarse para que los objetivos sean logrados, y por último, lo compromete a desarrollar planes de acción en un tiempo específico, que le permitirá obtener los resultados esperados.

3.1.1 Filosofías del Programa de Evaluación de Desempeño.

a) Responsabilidad: En la Secretaría se comparte la responsabilidad de desarrollar al personal, de ahí la necesidad de contar con una herramienta que permita conocer las habilidades, aptitudes e intereses de los colaboradores, para establecer planes y programas que contribuyan en el desarrollo del potencial de los mismos.

b) Expectativas: El éxito de los programas se puede planear; la gente trabaja efectivamente si sabe que es lo que se espera de su trabajo, y si tiene los medios para determinar hasta qué punto ha logrado sus finalidades.

c) Participación: El programa se basa en una administración participativa, ya que el Servidor Público conoce los objetivos de su área y toma parte activa en la definición y fijación de los objetivos específicos.

d) Retribución por Méritos o Resultados: Se establecerá un programa de incentivos para retribuir al personal con base en los resultados.

e) Necesidad: Se quiere contar con un instrumento administrativo que permita identificar habilidades y desarrollar al máximo el potencial del personal.

Este sistema proporciona al empleado mayor satisfacción en su trabajo al saber éste que sus méritos y contribuciones son reconocidos en forma profesional y equitativa.

El nivel directivo, al contar con un inventario de habilidades de su personal, podrá implementar programas de entrenamiento y desarrollo que permitan mejorar las áreas débiles del empleado y de la Secretaría en general.

Además de que evita sorpresas, ya que el empleado conocerá de antemano los criterios sobre los cuales será medida su actuación.

3.1.2. Información General.

La evaluación de desempeño se refiere exclusivamente a una persona determinada y a una serie de objetivos, factores y características enfocadas hacia el desempeño en el puesto.

El evaluador antes de iniciar dicha evaluación debe comprender totalmente el propósito, contenido y objetivos de la tarea cubierta por la persona que esta calificando, así como el tiempo y los recursos asignados para su cumplimiento.

Una de las finalidades fundamentales de este programa es modificar positivamente la actitud y motivar a evaluadores y evaluados a una superación en el trabajo, además de retroalimentar el sistema de administración, para el otorgamiento de incentivos, por los méritos obtenidos.

Asienta por escrito el juicio y resultados de la evaluación, de tal forma que se obtiene un panorama de la eficiencia y méritos del empleado, manteniéndose una absoluta confidencialidad de la información restante.

Así mismo, permitirá restablecer o modificar objetivos y niveles de eficiencia, de tal forma que los resultados o conclusiones de estas evaluaciones conduzcan al beneficio del personal y de la Secretaría.

Existen dos formas diseñadas para esta Evaluación de Desempeño, una para personal directivo, es decir, para cualquier puesto que tenga claramente definido que se le puede medir por objetivos o metas específicas a lograr.

La segunda forma, es para Servidores Públicos cuyos puestos son por naturaleza rutinarios o representativos, en el que el establecimiento de objetivos o metas es difícil de realizarse.

En ambos casos, es una combinación de aspectos relacionados con los resultados en el trabajo, la cual tiene un peso de 70%, el 30% restante del 100% es la calificación que se obtiene de la Evaluación de Factores de comportamiento de la persona para la consecución de dichos resultados, esto se explicará con detalle más adelante.

3.2 Procedimiento de Operación.

- a) La Dirección General de Planeación y Administración por conducto de la Dirección de Recursos Humanos enviará a las diferentes Direcciones Generales, las formas necesarias para realizar la Evaluación del Desempeño de los empleados que laboran en las áreas respectivas.
- b) Cada Director General distribuirá a sus directores de área, las formas para su aplicación, conjuntamente con el calendario de realización.
- c) La Dirección de Área realizará la evaluación, en forma manuscrita, con letra de imprenta, de acuerdo a la descripción correspondiente a la sección de la forma, basándose en este procedimiento como apoyo.
- d) Una vez realizadas las evaluaciones en las áreas, deberán enviarse a la Dirección General de Planeación y Administración, para su revisión.

e) Esta realizará el estudio, análisis y reportes de la información obtenida, para presentar los resultados a la Dirección General correspondiente para su aprobación.

f) Una vez aprobada la distribución de las calificaciones resultantes, se regresarán las evaluaciones para comunicar a los empleados sus resultados, a través de una Entrevista de Evaluación.

3.2.1 Llenado de la forma de Evaluación del Desempeño para Personal Directivo.

En caso de que hiciera falta algún dato deberá ser complementado con el propio evaluado.

3.2.1.1 Planteamiento y Logro de Objetivos.

Esta sección deberá de ser llenada con los objetivos que hayan negociado el evaluador y evaluado al iniciar el periodo.

Ejemplo de consulta:

Objetivos o metas importantes por prioridad.	Valor %	Comentario sobre su logro (resultados).	Logro %	Calificación $(v\%)(L\%)/100$
Elaborar sistema de recuperación de piezas.	40%	No fue entregado en la fecha convenida, se encuentra en revisión.	60%	$(40)(60)/100$ R= 24%.

Determinar plan de producción,	30%	Excelente trabajo está funcionando.	100%	$(30)(100)/100$ R= 30%.
"X"	20%	"X"	80%	$(20)(80)/100$ R= 16%
"X"	10%	"X"	90%	$(10)(90)/100$ R= 9%
Totales.	100%	—	—	Sumar = 79%.

Para obtener el puntaje de esta sección se debe de multiplicar la suma de la última columna por el 70% que vale esta sección y dividirlo entre 100 para el puntaje. (Que es el porcentaje de esta sección).

3.2.1.2 Comportamiento Ejecutivo.

Para llenar esta sección definiremos cada uno de los 12 factores que incluye la forma.

Al ser una apreciación con un alto grado de dificultad para evaluar, se deberá considerar la actuación que ha tenido el empleado durante el periodo a evaluar, "No permitiendo que el juicio que emita, sea influenciado por los hechos más recientes o poco usuales, como comentarios o rumores".

Al realizar la evaluación, efectúe un honesto esfuerzo de ser tan exacto y justo como sea posible.

A continuación se describe cada uno de los factores con el objeto de que sean utilizados como una guía en el momento de calificar al evaluado, a la izquierda viene la descripción de la calificación "D" como mínimo, a la

derecha esta la "A" como máxima calificación. Use su correcto juicio para distinguir entre la "D" y la "A" de acuerdo al significado de la letra que se describe a continuación:

- A. Sobresaliente: Contribución a resultados excepcionales y significativos, su desempeño es muy superior al de la mayoría. Únicamente empleados excepcionales alcanzarán este nivel de contribución.
- B. Muy Bueno: Contribución a resultados muy valiosos, su desempeño sobresale a las mayorías.
- C. Aceptable: Buena contribución, resultados ocasionalmente sobre el estándar, su desempeño es bastante útil pero no excepcional.
- D. No aceptable: Desempeño no adecuado, contribución no satisfactoria para las responsabilidades ni en lo mínimo que se espera del puesto.

Ejemplo de puntos extremos para dar una idea de como calificar los diferentes factores (siendo A la máxima calificación y D la mínima):

Toma de decisiones.

Con frecuencia toma decisiones erróneas, apresuradas sin haber analizado las alternativas posibles, causando altos costos.	D	Sabe elegir el procedimiento adecuado ante los problemas, eligiendo siempre el menor costo y las mayores ventajas.	A
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Calidad.

Errores constantes en la realización de su trabajo, no entrega los resultados de acuerdo a lo requerido.	D	Realización excelente de su trabajo, entrega su trabajo más allá de las expectativas de calidad.	A
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Conocimientos del trabajo.

Solo conoce lo mínimo del trabajo de rutina y poco el de su personal no representa intereses por aprender.	D	Conoce perfectamente su puesto y el de sus subordinados siempre actualiza y capacita.	A
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------	---

Iniciativa y Creatividad.

No obtiene resultados, le cuesta generar nuevas ideas.	D	Siempre obtiene los resultados esperados, aun cuando no hay precedentes, utilizando los recursos disponibles y su experiencia.	A
--------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Planeación del trabajo.

No planea, ni siquiera a corto plazo.	D	Siempre sabe visualizar oportunidades establece objetivos de acuerdo con los de la Secretaría.	A
---------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Seguimiento.

Requiere una supervisión muy estrecha, pues no sabe dar seguimiento a sus objetivos ni a los de sus subordinados.	D	La realización de los trabajos de su área siempre es a tiempo, cumple dando seguimiento a su trabajo y al de sus subordinados.	A
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Comunicación.

No sabe comunicarse, con frecuencia tiene problemas con sus subordinados y con otros en este aspecto por no escuchar.	D	Gran habilidad para comunicarse verbalmente y por escrito, disposición para escuchar, sintetizar y comunicar lo importante.	A
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Relaciones Humanas.

Normalmente genera conflictos con los demás, no tiene buenas relaciones con sus subordinados u otros.	D	Su comportamiento es armonioso con los demás, manteniendo y propiciando un ambiente cordial e integro.	A
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Responsabilidad por Resultados.

Cumple con el mínimo de sus deberes de un modo sistemático, frecuentemente no cumple sus metas.	D	Va más allá de sus deberes, con excelentes resultados tanto en calidad como en cantidad.	A
-------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------	---

Trabajo en Equipo.

Se aísla, no participa, ni muestra interés para el trabajo realizado en equipo.	D	Siempre muestra entusiasmo e interés por el trabajo en equipo y esta dispuesto a todo lo que se le pide para ello, va más allá.	A
---------------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Liderazgo.

Cada subordinado hace lo que quiere debido a que no sabe dirigir, es autoritario o de carácter débil, no lo apoyan.	D	Sabe dirigir el comportamiento, acciones y esfuerzos de sus subordinados, obteniendo de ellos amplia colaboración y creatividad.	A
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Jornada de Trabajo.

No cumple con los requerimientos mínimos de horario que demanda su puesto.	D	Alta disposición para trabajar el horario que requieren las actividades propias de su puesto.	A
----------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---

3.2.1.3 Aspectos a Mejorar.

Revise este punto con sus subordinado y de acuerdo con las deficiencias encontradas al calificar los aspectos personales y de trabajo, anótelos en el espacio correspondientes, mencionando cual será el plan de acción y con qué recursos deberá contar para su mejoría.

3.2.1.4 Evaluación General.

Anote los resultados de los puntos 3.2.1.1 y 3.2.1.2 y realice la suma de los dos resultados, escribiéndolo en el renglón total.

Ejemplo: Juan Pérez.

En el Planteamiento y Logro de Objetivos, obtuvo en la suma de todas sus actividades un 79% que se va a multiplicar por 70% que es el valor de esa sección; el resultado es 55.3, éste se sumará al resultado del comportamiento ejecutivo.

En éste logró una calificación de 947 que se dividió entre 12 que son los factores del trabajo, dando como resultado 78.92, multiplicándolo por 30% que es el valor de esta sección, para después dividirlo entre 100 teniendo un total de 23.68.

Entonces $55.3 + 23.68 = 78.98$ total.

Para conocer el significado del puntaje total, pase a la tabla de conversión y apunte en el cuadro "Evaluación Final del Periodo" la letra obtenida.

En esta tabla nos damos cuenta que Juan Pérez está clasificado con la letra C de aceptable por estar en el rango de 71 a 80.

3.2.1.5 Comentarios del Evaluador.

En esta sección debe de ser llenada por el jefe inmediato del evaluado con el objeto de justificar la calificación que ha sido asignada.

3.2.1.6 Comentarios del Evaluado.

Una vez que se ha realizado la Evaluación General, el evaluado podrá anotar todos aquellos comentarios sobre su calificación, es importante que dicha persona conozca cómo y por qué ha sido evaluado así.

El evaluado deberá anotar su firma e igualmente llenar los dos incisos: 1) Discusión de la Evaluación, y 2) Conformidad con la misma. En caso de que se indiquen resultados negativos en ambos casos, deberá de ser enterado el jefe inmediato del evaluador con el fin de que éste conozca la situación y se tomen acciones en caso de ser necesarias.

3.2.1.7 Sección de Firmas y/o autorizaciones.

Todo Evaluación deberá de ir debidamente firmada por el evaluado, el evaluador y el Director General del área correspondientes.

Las Evaluaciones deberán ser enviadas a la Dirección General de Planeación y Administración para su registro para que, posteriormente, se incluya en el expediente del empleado.

3.2.2 Llenado de la forma de Evaluaciones de Desempeño para Servidores Públicos.

3.2.2.1 Datos Generales.

Estos datos deberán de ser proporcionados por el evaluador, en el caso de que hiciera falta algún dato deberá complementarlo con el propio evaluado.

3.2.2.2 Seguimiento.

Esta parte deberá de ser llenada con las metas u objetivos que hayan negociado el Evaluador y el Evaluado al iniciar el periodo.

Se divide en dos incisos:

- 1) Metas u objetivos logrados y aspectos positivos de la actuación del empleado.
- 2) Metas u objetivos no logrados, razones para no haberlo hecho.

Para el llenado de esta parte, es necesario tener documentado por escrito los resultados o fallas del empleado durante el periodo, lo cual permitirá hacer más objetiva la apreciación del evaluador y poder justificar al evaluado el porque de los escrito, ya sea positivo o negativo.

3.2.2.3 Aspectos a Mejorar.

Realizar este punto con su subordinado y de acuerdo con las deficiencias encontradas al calificar los aspectos personales y de trabajo,

anotar en el espacio correspondiente, mencionando cual será el plan de acción.

3.2.2.4 Factores de Desempeño.

Esta se divide en dos partes:

A) Factores Generales de Conducta.

Miden aspectos del comportamiento de empleados no muy ligados al logro de los objetivos del puesto, sino a conductas propias requeridas por la naturaleza del trabajo, esta sección pesa el 30% de la calificación total, para obtener ésta se deberán de sumar las calificaciones asignadas a los factores y se dividirá entre "10", consultando la tabla de puntuaciones para asignar dicha calificación.

B) Factores sobre el Trabajo.

Se evalúan los factores relacionados con los resultados sobre el trabajo, deberá de ser justificada y relacionada con lo escrito en el punto 3.2.2.2 (seguimiento) debiendo de ser congruentes una con la otra, para obtener la calificación de esta parte se deberán de sumar los resultados obtenidos y se dividirán entre "4", consultando con la tabla de puntuaciones para asignar los puntajes.

3.2.2.5 Criterios de Evaluación.

Indica el significado del grado numérico que se utiliza para evaluar cada uno de los factores del punto 3.2.2.4 inciso A, para facilitar la evaluación, consúltelas en caso de considerarlo necesario.

3.2.2.6 Resultados.

Anote los resultados de los incisos A y B de los factores de desempeño y realice la suma de ambos, escribiéndolo en el renglón del total.

Pase a la tabla de conversión para conocer el significado del puntaje total, subraye la calificación correspondiente y apunte en el cuadro la letra obtenida para el periodo.

3.2.2.7 Comentarios del Evaluador.

Este deberá de ser llenado por el jefe inmediato del evaluado con el objeto de justificar la calificación que ha sido asignada.

3.2.2.8 Comentarios del Evaluado.

Al igual que en la forma de evaluación del Personal Directivo, una vez que se ha realizado la Evaluación General para Servidor Público, el evaluado podrá anotar todos los comentarios que desee sobre su calificación, es importante que dicha persona conozca cómo y por qué ha sido evaluado así.

El Evaluado deberá anotar su firma de conformidad con la evaluación. En caso de que se indique resultado negativo, deberá de ser enterado el jefe inmediato del evaluador con el fin de que este conozca la situación y se tomen acciones en caso de ser necesarias

3.2.2.9 Sección de Firmas.

Toda evaluación deberá de ir debidamente firmada por el evaluado, el evaluador y el Director General del área correspondiente.

3.2.2.10 La entrevista de Evaluación.

Tiene como objeto principal modificar positivamente la actitud de evaluador y evaluado, además de dar a conocer a través de la comunicación interpersonal, los intereses y valores del empleado evaluado a la vez que se puede:

a) Exponer al evaluado un panorama completo de cómo se percibe el desempeño de su puesto.

b) Estimular al evaluado mediante reconocimiento de los puntos positivos de su actuación.

c) Hacer que el evaluado deduzca y acepte sus fallas o puntos débiles, orientándolo para que encuentre la manera más efectiva de superarlos.

d) Fomentar las buenas relaciones, conocer problemas, eliminar diferencias o malos entendidos y, aclarar dudas acerca de las políticas, normas y procedimientos de la Secretaría.

A. Método para realizar la Entrevista de Evaluación.

Una vez que se ha elaborado la evaluación de desempeño, deberá de efectuarse la entrevista, siguiendo los cuatro pasos que a continuación se indican:

a) Planeación de la Entrevista.

1. Escoja el momento adecuado, cerciórese que tanto usted como el entrevistado estén en actitud positiva para su realización.

2. Revise los puntos a tratar, determine lo que va a reconocer y lo que deberá lograr que el evaluado reconozca : objetivos, factores y características en que necesita mejorar.

3. Seleccione un lugar privado y libre de interrupciones.

4. Prevenga situaciones difíciles que puedan suscitarse y tenga a la mano las argumentaciones reales y objetivas para soportar sus apreciaciones, es decir, prepare las documentaciones necesarias para justificar su evaluación.

5. Notifique oportunamente al empleado la fecha en que se realizará la entrevista de evaluación, con el objeto de que prepare la información y antecedentes que estime necesarios para evitar sorprenderlo.

b) Realice la Entrevista.

1. Logre que el entrevistado se sienta a gusto, sea amable y evite tensiones y apresuramientos.

2. Explique el objetivo de la Evaluación del Desempeño.

3. Presente al empleado los puntos positivos de su labor, felicítelo si las acciones lo ameritan y dele oportunidad de exponerse.

4. Guíe para que el evaluado deduzca y acepte los puntos en que necesita mejorar, hágale saber las formas en que puede mejorar.

5. Conjuntamente con el evaluado, establezca y/o modifique objetivos, fijando tiempo y asignación de recursos para el cumplimiento de los mismos.

6. Evite discusiones estériles.

c) Resuma la Entrevista.

1. Haga un resumen de los puntos tratados en la entrevista, tanto positivos como negativos y recalque las formas que se acordaron para mejorar.

2. Si es preciso, modifique la evaluación inicial donde considere necesario, recabe los comentarios del evaluado y haga que firme de enterado en los espacios destinados para hacerlo, como lo indica el procedimiento.

d) Concluya la Entrevista.

1. Firme la forma de evaluación del desempeño en el lugar que le corresponda y recabe los comentarios y firma de enterado del evaluado en los espacios destinados.

A continuación se presentan las formas de Evaluación de Desempeño.

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

SECRETARÍA DE TURISMO

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PERSONAL DIRECTIVO**

I. DATOS GENERALES	
Nombre del Evaluado: _____	Cargo: _____
Dirección: _____	Antigüedad: _____
Fecha de la Última Evaluación: _____	Calificación: _____
Periodo de Evaluación: _____	A: _____
Nombre del Evaluador: _____	Cargo: _____

Objetivo: Determinar la participación del individuo en el logro de los objetivos organizacionales mediante la evaluación de resultados y desempeño en su puesto de trabajo.

Nota: Si es necesario utilizar más hojas en alguna de las secciones, favor de anexarlas indicando la parte a la que pertenece.

II. PLANTEAMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS.

* Anote en la primera columna que aparece abajo, cada uno de los objetivos o metas de trabajo más importantes, anotando en el número "1" el de mayor importancia y así sucesivamente hasta el de menor importancia, que se hayan negociado con su subordinado.

* En la Segunda columna el valor en porcentaje (V%), que se le asigna a cada objetivo. (El total deberá de sumar 100%).

* En la Tercera Columna anote los aspectos que facilitaron u obstaculizaron el cumplimiento de los objetivos, estime el avance obtenido en la cuarta columna.

* Para obtener la evaluación de los objetivos (Punto 3.2.1.1), en la quinta columna anote el porcentaje final alcanzado. (Multiplique en V% por L y divida el resultado entre 100%).

Objetivos (o metas) más importantes, anote por prioridad.	Valor en %	Comentarios sobre su logro.	Logro en % (L%)	Evaluación en % Fórmula (V%)(L%)100
Totales	100%			%

Total _____ X 70/100 = _____

Puntos Obtenidos en la II sección.

III.- COMPORTAMIENTO EJECUTIVO

Cada uno de los siguientes factores tienen su definición, basándose en ella, evalúe eligiendo la puntuación de la letra que usted asigne y que más describa el desempeño de su subordinado, consultando con la tabla de puntuación. Si marca "A" escogerá entre las máximas calificaciones, si escoge "D" calificará con las mínimas calificaciones. Las definiciones que encontrará en el manual le ayudarán a clasificar más objetivamente los resultados de su subordinado.

A) Factores a evaluar sobre el trabajo:	A	B	C	D	Tabla de Puntuaciones				
Toma de Decisiones					A	B	C	D	
Calidad					120	100	80	70	
Conocimiento del Trabajo					110	90	75	65	
Iniciativa y Creatividad					101	81	70	60	
Planeación del Trabajo									
Seguimiento									
Comunicación									
Relaciones Humanas									
Responsabilidad por Resultados									
Trabajo en Equipo									
Liderazgo									
Jornada de Trabajo									
					Sume los puntos asignados a cada factor - y divídalos entre doce				
					Total _____ /12				
					Por 30/100				

IV.- ASPECTOS A MEJORAR.

Indique los puntos débiles a mejorar en el próximo periodo de Evaluación, este punto debe de realizarse conjuntamente evaluado y evaluador.

Aspectos	Plan de Acción	Recursos Necesarios

V.- EVALUACIÓN GENERAL

* Porcentaje obtenido en la sección II (Planteamientos y logro de Objetivos)	Suma de Porcentajes _____
* Porcentajes Obtenidos en la Sección III	_____
Total	_____

Tabla de Conversiones.

Busque en la tabla de conversiones la calificación que corresponda según el porcentaje total obtenido. Subraye el resultado.	A= Sobresaliente (101 en adelante)
	B= Muy Bien (De 81 a 100)
	C= Aceptable (De 71 a 80)
	D= No Aceptable (De 60 a 70)

VI.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Haga un breve resumen que caracterice la actuación total del Directivo y justifique su calificación.

VII.- COMENTARIOS DEL EVALUADO

Expresé sus opiniones referentes a la presente evaluación. (Adicione hojas si es necesario)

La Evaluación fue discutida con usted SI() NO()

Está de acuerdo con la Evaluación SI() NO()

Firma del Directivo

Firma del Evaluador

Fecha

Vo.Bo. Dirección General de
Planeación y Administración

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO
SECRETARÍA DE TURISMO

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
FICHA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO
PARA SERVIDORES PÚBLICOS

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Dirección: _____

Puesto: _____ Antigüedad Puesto: _____ Ant. en la depend.: _____

Fecha de la última evaluación: _____ Calificación: _____

Periodo de evaluación, De: _____ A: _____

II. SEGUIMIENTO

* Cada uno de los siguientes puntos deberán ser revisados en forma conjunta por el evaluado y el evaluador.

1. Enumere los aspectos logrados por el empleado, así como los puntos fuertes del desempeño observados.

Metas u objetivos logrados

Aspectos positivos del empleado

2. Indique y anote las metas ¿Por qué?
no logradas metas u objetivos
no logrados

_____	_____
_____	_____
_____	_____

III.- ASPECTOS A MEJORAR

Aspectos a mejorar

Plan de Acción

_____	_____
_____	_____
_____	_____

FACTORES DE DESEMPEÑO

Cada uno de los siguientes factores tienen su definición, basándose en ella, evalúe eligiendo la puntuación de la letra que usted asigne y que más describa el desempeño de su subordinado, consultando la tabla de puntuaciones.

Si marca "A" escogerá entre las máximas calificaciones, si escoge "D" calificará con las mínimas puntuaciones.

Las definiciones que encontrará en la última sección le ayudarán a clasificar más objetivamente los resultados de su subordinado.

Tabla de Puntuaciones
% en que cubre el perfil,
Objetivos y resultados.

	"A"	"B"	"C"	"D"
	115	100	85	70
	110	95	80	65
	105	90	75	60

Esta sección se divide en dos incisos

IV.- A) Factores Generales de Conducta.

Asistencia y Salud	A	B	C	D	Superación	A	B	C	D
No falta ni pide permisos para ausentarse, ni tiene faltas debido a enfermedad.					Consciente de sus posibilidades y limitaciones, actúa obteniendo resultados cada vez mejores; asiste a los cursos de capacitación que se le asignan.				
Puntualidad	A	B	C	D	Necesidad de Supervisar	A	B	C	D
Nunca llega tarde a su trabajo o compromisos dentro de la Secretaría.					Actúa por sí mismo para realizar sus labores, rara vez requiere observación sobre lo que se le encomienda.				
Disciplina	A	B	C	D	Discreción	A	B	C	D
Actúa de acuerdo a las normas de orden específicas, colabora para mantener el orden en relación con sus compañeros.					Es reservado en cuanto a la información que posee y sólo la trasmite en la medida en que está autorizado para hacerlo.				
Esfuerzo	A	B	C	D	Conocimiento del Trabajo	A	B	C	D
Realiza su trabajo con entusiasmo, disponibilidad y espíritu de lucha siempre busca mejorar.					Domina las técnicas, habilidades, procedimientos y uso de materiales requeridos en su trabajo.				
Creatividad e Iniciativa.	A	B	C	D	Relaciones Humanas	A	B	C	D
Asume responsabilidades e inicia acciones aún cuando no hay precedentes apoyándose en recursos disponibles conocimientos y experiencias..					Su comportamiento es armonioso con los demás, manteniendo un ambiente cordial e íntegro.				

Clasificación sobre factores generales de conducta:

Suma de los puntos = _____ / 10 = _____

(Promedio obtenido)

El peso de esta sección es de 30% por lo que el promedio obtenido se multiplica por 30 y se divide entre 100.

Prom. = $30/100 =$ _____ calificación Sección IV.A.

IV. B) Factores sobre el Trabajo:

Calidad en el Trabajo.	A	B	C	D	Resultados.	A	B	C	D
Realiza todos sus trabajos con orden y limpieza, con buena presentación, busca hasta en el último detalle lo mejor.					Obtiene los resultados esperados dentro de los periodos fijados de acuerdo a las normas y estándares establecidos.				
Trabajo en Equipo.	A	B	C	D	Responsabilidad.	A	B	C	D
Siempre muestra entusiasmo e interés por el trabajo en equipo y está dispuesto a colaborar en todo para ello.					Cumple con sus obligaciones y horarios, y toma responsabilidades mayores a las que requiere su función.				

Calificación de factores sobre el trabajo.

Suma de evaluaciones = _____ / 4 = _____

(Promedio Obtenido)

Esta sección pesa 70% por lo que el promedio obtenido se multiplica por 70 y se divide entre 100.

Prom. $70/100 =$ _____ calificación Sección IV. B.

CAPÍTULO IV DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

4.1 Desarrollo del Sistema

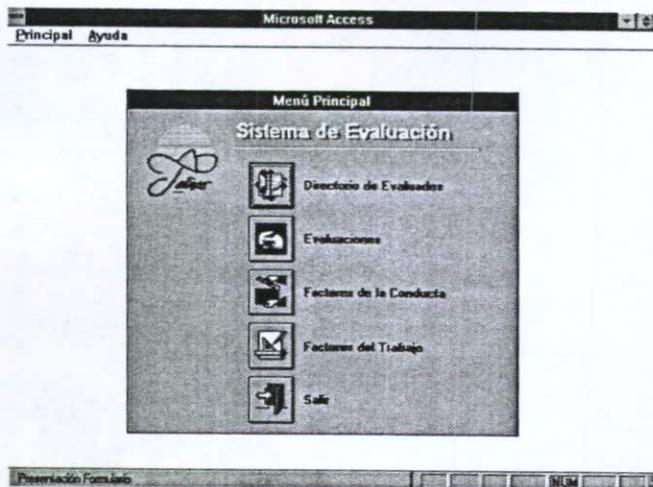
El presente sistema de Evaluación del Desempeño para la Secretaría de Turismo, fue elaborado en la base de datos Microsoft® Access™ 2.0, bajo el ambiente operativo de Microsoft® Windows™ 3.1.



Para acceder al sistema, desde el Administrador de Programas, se debe seleccionar el icono de MS Access y hacer doble click.

Una vez ingresado al programa, se debe seleccionar del menú **Archivo**, el comando **Abrir Base de Datos**, y seleccionar el archivo **EVAL.MDB**.

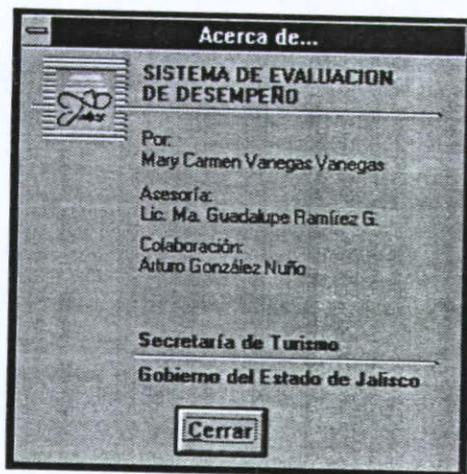
La base de datos se cargará automáticamente, mostrando en seguida el la ventana de **Menú Principal** y una barra de menús, que tienen la siguiente apariencia:



En la barra de menús aparecen dos opciones: **Principal** y **Ayuda**.

El menú **Principal** contiene las mismas opciones desplegadas en la ventana del Menú Principal, las cuales son Directorio, Evaluaciones, Factores de la Conducta, Factores del Trabajo y Salir.

El menú **Ayuda** contiene la opción **Acerca de...**, la cual puede ser accesada desde cualquier parte del sistema, y que despliega información del Sistema de Evaluación.



En la ventana de Menú Principal, se tiene acceso directo a las opciones del sistema con solo presionar los botones junto a la opción. Dichas opciones se describen a continuación.

a) Opción Directorio de Evaluados

Esta opción permite dar de alta a los directivos que se van a evaluar, ya que en las opciones posteriores es requisito indispensable haberlo hecho primero pues de lo contrario no se pueden registrar evaluaciones.

b) Opción Factores de la Conducta

Esta opción permite dar de alta los factores sobre los que se va a evaluar la conducta del directivo. Se debe introducir el nombre del factor y una breve descripción de lo que califica.

Para terminar de capturar y volver al menú inicial, se debe presionar cerrar.

Definición de Factores de la Conducta

Nombre del Factor: Asistencia y Salud

Descripción:

Cerrar

Registro: 1 de 10

c) Opción Factores del Trabajo

De manera similar a la anterior, esta opción permite dar de alta los factores sobre los que se va a evaluar el trabajo del directivo. Se debe introducir el nombre del factor y una breve descripción de lo que califica.

Para terminar de capturar y volver al menú inicial, se debe presionar cerrar.

Definición de Factores del Trabajo

Nombre del Factor: Calidad en el Trabajo

Descripción:

Cerrar

Registro: 1 de 4

d) Evaluaciones

Esta opción del sistema permite registrar las evaluaciones de los directivos en tres aspectos: Objetivos, Conducta y Trabajo.

En la parte superior de la ventana aparecen tres botones de opción, dependiendo del que esté presionado, son las características que se despliegan en la pantalla. El primero muestra la Evaluación por Objetivos, el segundo la Evaluación de la Conducta, y el tercero la Evaluación del Trabajo.

Para poder realizar la evaluación, hay que seleccionar un nombre del cuadro **Directivo**. Este cuadro es desplegable haciendo click en la flecha, y muestra los directivos disponibles para evaluación (éstos son los que se dieron de alta en el Directorio).

En seguida, se debe introducir en el cuadro **Año**, cuatro cifras relativas al año en que se realiza la evaluación o para el que se fijan los objetivos.

En el cuadro **Semestre**, se puede elegir entre el primero y segundo, dependiendo si la evaluación es de Enero-Junio o de Julio-Diciembre, respectivamente.

Una vez establecidas las opciones, se procede a efectuar la evaluación en los tres aspectos: **Objetivos**, **Conducta** y **Trabajo**.

e) Evaluación por Objetivos

En esta parte de las evaluaciones, se debe introducir el objetivo en el campo **Descripción**, procurando reducir la información a una frase significativa.

En el campo **Valor**, se introduce el grado de importancia relativo que posee el objetivo con respecto a los otros (en por ciento).

En el campo **Evaluación**, se expresa en porcentaje el logro obtenido al final del semestre sobre cada objetivo. El campo **Logro** calcula automáticamente los puntos alcanzados respecto al objetivo mediante una multiplicación del Valor por la Evaluación. Se pueden agregar **Comentarios**.

En la parte inferior de la ventana se calcula un logro promedio de los objetivos.

Para más detalles sobre la manera de realizar la calificación, consulte el capítulo 3 de esta tesis.

Evaluaciones
Evaluación por Objetivos

Datos de la Evaluación

Directivo: Ramírez Guardado Ma. Guadalupe

Año: 1996 Semestre: Primero Segundo

General Cerrar

Descripción	Valor	Comentarios	Evaluación	Logro
▶ Reducción de índices de pérdida	50.00%	Se debe lograr	90.00%	45 pts.
Optimización de los Recursos Fin.	40.00%	Procurar no per	95.00%	38 pts.
Adecuación del presupuesto.	10.00%	Acorde con la e	90.00%	9 pts.
*	0.00%		0.00%	0 pts.

Promedio: 30.67

f) Evaluación de la Conducta y del Trabajo

En estas secciones se califican los factores de la Conducta y del Trabajo, que previamente fueron dados de alta en la opción del mismo nombre del Menú Principal.

En ambas ventas se sigue el mismo procedimiento: aparece un listado con los factores (que no son modificables), y un campo para la **Calificación**, así como para hacer anotaciones en los **Comentarios**.

En la parte inferior de la ventana está un cuadro de **Promedio** con la media de las calificaciones asignadas a los factores.

Evaluaciones

Factores de la Conducta

Datos de la Evaluación

Directivo:

Año: Semestre: Primero Segundo

Factor	Calificación	Comentarios
Asistencia y Salud	30	
Puntualidad	34	
Disciplina	45	
Esfuerzo	56	
Creatividad e Iniciativa	90	
Superación	10	
Necesidad de Supervisar	20	
Discreción	50	
Conocimiento del Trabajo	35	
Relaciones Humanas	100	

Promedio:

Evaluaciones

Factores del Trabajo

Datos de la Evaluación

Directivo: Ramírez Guardado M.a. Guadalupe

Año: 1996 Semestre: Primero
 Segundo

General
Cerrar

Factor	Calificación	Comentarios
Calidad en el Trabajo	50	
Trabajo en equipo	70	
Resultados	60	
Responsabilidad	100	

Promedio: 70.00

g) Evaluación General

Para obtener una evaluación general del directivo, se debe presionar el botón **General**, y en seguida aparecerá un cuadro con las calificaciones logradas en los tres aspectos: objetivos, conducta y trabajo, así como el rango alcanzado (para más detalles sobre cómo calificar, ver capítulo 3 de esta tesis).

Evaluación General

Evaluación por Objetivos: 21.47 **Cerrar**

Evaluación de la Conducta: 7.05

Evaluación del Trabajo: 10.50

Total Evaluaciones: 39.02

Rango: No Aceptable

h) Reporte de la Evaluación

El sistema ofrece la posibilidad de enviar la evaluación a la impresora. Para ello, se debe seleccionar del menú **Imprimir** la opción **Reporte**, y aparecerá el reporte en presentación preliminar, mostrando los datos del evaluado, las evaluaciones de objetivos, factores de la conducta y del trabajo, así como la evaluación general.

Para que éste sea impreso, se debe presionar el botón **Imprimir** o, si de desea, **Cancelar**.

Salir del sistema

Para abandonar el Sistema de Evaluación del Desempeño, desde el menú principal se debe elegir la opción **Salir** del menú **Principal**, presionando el botón **Salir**, desde la ventana del Menú Principal.

CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo podemos concluir que es muy importante elegir un buen método de evaluación de personal, puesto que la mayoría de la gente con solo escuchar evaluación se asusta, por eso quien va a evaluar debe conocer muy bien el método y saber llevar de una manera adecuada la dirección de la entrevista, dándole confianza a las personas, logrando que se tranquilice para obtener la información que se desea cumpliendo así con el fin propuesto.

También pudimos ver que es importante que todas las personas que forman parte de la empresa, desde el puesto más alto hasta el de menor categoría tengan conocimiento del sistema, en cuanto a cual es su filosofía y etapas cruciales, que es lo que realmente busca y quién es el que la está dirigiendo, para así evitar cualquier apatía o renuencia hacia la evaluación, a la vez que lograremos mayor confianza y cooperación, porque sienten que sus intereses están protegidos.

En la antigüedad cometieron el error de tratar de evaluar conductas del empleado que ellos consideraban importantes para el valor de la empresa, pero eran muy imprecisas, y si le atribuían tanta importancia, podrían surgir problemas al no arrojar los resultados que ellos esperaban, por lo tanto dirían que toda la organización estaba mal, y eso podía no ser cierto.

Debido a estas impropiedades se recomendaron mejores procedimientos que son más fáciles de realizar y explicar, a la vez que los resultados son más tangibles.

Siempre nos vamos a encontrar errores o defectos que no deseamos pues no es fácil evaluar a una persona, porque se pueden desviar las finalidades de muchas maneras, pero lo que es cierto y siempre lo será es que las evaluaciones van a existir siempre, por lo que debemos adecuarnos a los cambios que se presenten.

Aquí se mostraron algunos de los métodos que existen y que pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa dependiendo de sus necesidades, también presentamos algunos de los problemas que pudieran surgir al elegir un método, para cuando lleguen a suceder estar preparados para afrontarlo(s) o para tratar de evitar caer en algún error que lo pueda ocasionar, si es el caso.

Como mencionamos a lo largo del trabajo es muy importante analizar muy bien que método se adecua a nuestras necesidades dependiendo los resultados que deseamos obtener, porque si lo tomamos tan a la ligera ocasionaremos muchos problemas que cuestan dinero, esfuerzo y pérdida de tiempo. Además de que si no consideramos a las personas se van a inconformar y por lo tanto desmotivar, trayendo como consecuencia una inestabilidad interna en la empresa.

Pudimos ver que es necesario tener una serie de pasos una vez que se eligió el método, además debemos formular los requisitos de desempeño, o sea como deseamos que el empleado desarrolle su trabajo, para esto se deben discutir los requisitos con él hasta ajustarlo, sería recomendable observarlo para comprobar si hace las cosas como debería, para así poder compararlo con los requisitos.

Una vez que se aplicó la evaluación, después se comentarán con él los resultados arrojados, analizando porque están así, para tratar de mejorarlos, siempre existiendo una conversación amena sin amenazas, y después tomar la acción adecuada para solucionar los problemas.

Podemos concluir que la evaluación que se propone realizar es lo más objetiva posible, es decir lo más adecuada a la realidad, para así satisfacer los requisitos de igualdad de oportunidades, también lo menos complicada para que todo se vea muy transparente y por lo tanto sin fallas.

La Secretaría de Turismo es una dependencia del Poder Ejecutivo encargada de promover el desarrollo integral del sector turístico, para lo cual es necesario la participación integral de todos y cada uno de los miembros de las unidades administrativas que la conforman, esta institución necesita de todo el apoyo de sus empleados, pues es un factor importante para el funcionamiento y logro de los objetivos fijados por parte de esta institución, y si podemos evaluar de una manera efectiva estas personas pueden recibir un premio por sus esfuerzos, por esto surgió la necesidad de establecer un sistema de evaluación que permita esto.

En esta dependencia como se mencionó anteriormente se implementó un Plan de Incremento a la Productividad y Calidad del personal, en el cual trataron de determinar los aspectos de cultura, estructura y tecnología, pero como fue aplicado por personas que no estaban tan involucradas con las actividades y finalidad de la empresa, su apreciación fue sólo subjetiva.

Aunque estuvieron conviviendo con los empleados, ellos reflejaron solo lo que vieron en el momento, esto es un problema porque sólo se puede

ver lo que realmente ocurre estando dentro de la empresa, durante el desarrollo de las actividades por un periodo largo, además estas personas no conocen a fondo a los miembros que la conforman y puede que hayan anotado la primera impresión que ellos le dieron, o la que la persona que fue entrevistada haya querido aparentar, esto es un grave porque las personas son muy engañosas, pueden estar tratando de quedar bien o sólo salir de la situación en ese momento.

Los datos que fueron obtenidos se dejaron al olvido porque el personal de la empresa no se involucró en las evaluaciones, lo cual es necesario para poder darnos cuenta de en qué tenemos fallas y ver la manera de corregirlas, no que alguien venga y nos las diga, porque esto sería sólo platicado, se necesita estar ahí.

Para poder tener una verdadera evaluación y lograr los resultados de la misma debemos adentrarnos en ella, sólo así podremos ver como está la situación de nuestro personal dentro de la empresa

En el sistema que presento aquí, se pretende tener más bien una plática con el empleado, ver que es lo que realmente piensa, anotando todos los comentarios, además de establecer los criterios bajo los cuales se debe evaluar al personal de esta dependencia.

Se quiere realizar esta evaluación cada seis meses porque es un plazo bastante amplio para poder cumplir con los objetivos que se han señalado, también aquí se señala que es importante que se la apliquen los jefes a sus subordinados para que puedan darse cuenta de como se sienten los empleados ante él, donde están las fallas y la situación de su área.

Este programa tiene la finalidad de contar con una herramienta que permita ver cuales son los recursos humanos con que contamos y que necesidades tenemos, además de que el personal se dé cuenta de que es lo que se espera de su trabajo, proporcionándole una mayor satisfacción al saber que se reconocen sus logros, busca contar con la participación de todos los miembros de la dependencia y en base a los resultados detectar cuales son los programas de capacitación que se les puede dar para corregir las fallas.

Para esto se hace un especial énfasis en que el entrevistador debe de comprender totalmente el propósito, contenido y objetivos de la actividad de la persona que están evaluando, para así analizarla desde el punto de vista de su trabajo.

Se presentaron dos formas para evaluar al personal esto se debe a que las actividades del personal directivo son más fáciles de apreciar su logro por que están establecidas por periodos para cumplirlas, y las de los subordinados son más rutinarias o esporádicas, por lo tanto más difíciles de medir.

Este sistema es el más adaptado a las necesidades de esta Dependencia, porque permite valorar las características de la persona que ocupa el puesto, su capacidad de aprendizaje y desempeño del mismo, a la vez que se pretende modificar positivamente la actitud de los empleados (evaluados y evaluadores) para una mayor superación en su trabajo.

Además de que este programa permite que los jefes se den cuenta de la importancia de la evaluación de sus subordinados, así como la propia.

El programa facilita la manera de sacar el puntaje de los empleados y clasificarlos de acuerdo a sus evaluaciones, para poder otorgarles un incentivo significativo por su labor y empeño hacia el logro de los objetivos de la Dependencia, ellos decidirán en base a sus recursos y posibilidades el tipo de premio o compensación que darán.

Por último espero que este trabajo sea aplicado correctamente para que pueda cumplir con los objetivos para lo que fue creado y que a usted lector le sirva para que si en un determinado momento se le pidiera aplicar un sistema de evaluación de desempeño, tome la información aquí descrita para evitar los errores de los anteriores y su sistema sea un éxito.

BIBLIOGRAFIA.

CUMMINGS,L.L. y SCHWAB,Donald P. **Recursos Humanos**, Edit. Trillas, México D.F., 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Mc. Graw Hill, México D.F. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. 3a. Edición en Español. Edit. Mc Graw Hill, México 1990.

DAVIS, Keith. **El Comportamiento Humano**, 6a Edición, Edit. Mc Graw Hill, México D.F., 1983.

DESSLER, Gary. **Organización y Administración**. Edit. Prentice Hall. México, 1991.

FERNÁNDEZ Arena, José A. **El proceso administrativo**. Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México.

FRENCH, L. Wendell. **Administración de Personal (Desarrollo de Recursos Humanos)**, Edit. Limusa, México D.F., 1993.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la administración**. Edit. Mc Graw Hill. México 1995.

LARIS Casillas, Francisco Javier. **Administración Integral**. Edit. C.E.C.S.A. México, 1977.

LEVY, Claude y LEBOYER. **Evaluación de Personal**, Edit. Díaz de Santos, Madrid (España), 1992.

MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCION DE LA SECRETARIA DE TURISMO JALISCO, Guadalajara, Enero, 1995.

REYES Ponce, Agustín. **Administración de Empresas 2a. Parte. Teoría y Práctica**. Edit. Limusa, México, 1982.

SHERMAN, W. Arthur Jr. y BOHLANDER, W. George. **Administración de Recursos Humanos**, Grupo Editorial Iberoamericana. SA de CV., México D.F. 1994.

TERRY, George R. **Principios de Administración**. Edit. CECSA. México D.F. 1988.

WERTHER, B. William Jr. y DAVIS, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Edit. Mc.Graw Hill, México D.F., 1993.

Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

A V . M E X I C O 2 2 1 0

(CASI ESQUINA CON AMERICAS)