

Formulario de autorización de publicación  
en el Repositorio Institucional



Universidad Veracruzana  
Dirección General de Bibliotecas

Fecha de entrega: I de ABRIL/2016

Identificación del documento y autor

Nombre del autor: **CESAR OCTAVIO VELASQUEZ  
LARIOS**

Instituto: IIESCA (Maestría en Gestión de Organizaciones)

Título de la obra: **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA UN FONDO DE UNA ORGANIZACIÓN SINDICAL"**.

Tipo de documento

Tesis:	( X )	Reporte de investigación:	( )
Libro:	( )	Otro:	( )

Temas del trabajo recepcional: (palabras clave de 5 términos):

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN.....

1. Autorización de la publicación de la versión electrónica del documento

A través de este medio autorizo a la Dirección General de Bibliotecas a publicar en el RIUV.

**C. CESAR OCTAVIO VELÁSQUEZ LARIOS**  
Nombre y firma

2. Tipo formato del documento:

PDF:	( X )	Word:	( )	Otro, especifique:	
------	-------	-------	-----	-----------------------	--



**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

---

**Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias  
Administrativas**

*Propuesta de un Programa de Evaluación del  
Desempeño para un Fondo de una organización sindical*

# **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

PRESENTA

**CÉSAR OCTAVIO VELÁSQUEZ LARIOS**

Directora  
Dra. Milagros Cano Flores

Xalapa, Veracruz. México  
Abril de 2016

## RESUMEN

El objetivo de esta tesis titulada “Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para un Fondo de una organización sindical”, es el brindar a esta organización un instrumento el cual les permita evaluar el desempeño de sus trabajadores, retroalimentándolos para que puedan corregir y mejorar el desarrollo de sus funciones y actividades.

Con la realización de esta investigación, se logró analizar e interpretar la información recolectada del personal que labora en el FBC del SITEV, elaborando una propuesta de un programa de evaluación del desempeño que se adapte a sus necesidades.

El motivo principal para la realización de esta investigación es dar a conocer al Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV la importancia que tiene la aplicación de un programa de evaluación del personal. Una de las áreas fundamentales en cualquier empresa es la administración del recurso humano o mejor conocido como capital humano, ésta se encarga de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, tratando de mantener una armonía en el ambiente laboral con la finalidad de hacerlos sentir parte de la organización.

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

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, si una empresa no establece un programa de evaluación del desempeño de sus colaboradores, la falta de retroalimentación generalmente les afectará en su rendimiento.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
PROBLEMA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 INTRODUCCIÓN.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	7
1.6 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	7
1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	8
CAPÍTULO 2.....	11
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	11
2.1 INTRODUCCIÓN.....	12
2.2 LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA.....	12
2.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	13
2.4 CAPITAL HUMANO.....	15
2.5 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	16
2.6 EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	17
2.6.1 Concepto.....	17
2.6.2 Importancia y utilización.....	18

2.6.3 Descripción y especificación de los puestos de trabajo .....	19
2.6.4 Productividad.....	20
2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
2.7.1 Concepto .....	20
2.7.2 Importancia.....	21
2.7.3 Proceso .....	22
2.7.4 Métodos.....	24
CAPÍTULO 3.....	38
SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE VERACRUZ (SITEV).....	38
3.1 INTRODUCCIÓN .....	39
3.2 LOCALIZACIÓN.....	39
3.3 XALAPA, VERACRUZ .....	40
3.3.1 Población.....	40
3.3.2 Sectores Productivos.....	41
3.3.3 Educación.....	41
3.3.4 Ingresos.....	42
3.3.5 Ocupación .....	42
3.4 EL SITEV .....	43
3.4.1 Antecedentes.....	43
3.4.2 Fondo de Beneficios Complementarios.....	44
3.4.3 Filosofía institucional .....	46
3.4.4. Estructura de organización.....	47
3.4.5 Catálogo de puestos.....	48
3.4.6 Descripción de puestos .....	48

3.5 RECURSOS.....	55
3.5.1 Recursos humanos.....	55
3.5.2 Recursos materiales.....	56
3.5.3 Recursos financieros.....	56
CAPÍTULO 4.....	59
DESARROLLO METODOLÓGICO.....	59
4.1 INTRODUCCIÓN.....	60
4.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	60
4.3 PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.....	60
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	61
4.5 ELABORACIÓN Y PRUEBA DE INSTRUMENTOS.....	62
4.6 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	62
4.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	63
4.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	74
CAPÍTULO 5.....	76
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DEL FBC DEL SITEV.....	76
5.1 INTRODUCCIÓN.....	77
5.2 OBJETIVOS.....	77
5.3 POLÍTICAS.....	78
5.3.1 De la evaluación.....	78
5.3.2 Periodicidad.....	78
5.3.3 Integrantes del comité de Evaluación.....	78
5.3.4 Capacitación.....	79
5.3.5 Resultados.....	79

5.3.6 Comunicación.....	79
5.4 PROCESO .....	79
5.4.1 Selección de factores .....	80
5.4.2 Definición de factores .....	80
5.4.3 Integración de comité .....	81
5.4.4 Selección del método .....	81
5.4.5 Definición de los grados .....	81
5.4.6 Elaboración de instrumentos .....	82
5.4.7 Aplicación .....	82
5.4.8 Resultados.....	83
5.4.9 Comunicación de resultados .....	83
CONCLUSIONES .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
A) LIBROS.....	86
B) RECURSOS ELECTRÓNICOS .....	87
ANEXOS.....	88

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Educación.....	41
Cuadro 2. Ingresos.....	42
Cuadro 3. Ocupación.....	42
Cuadro 4. Comparativo Clave 39 contra la Clave 80.....	45
Cuadro 5. Presidentes del Fondo de Beneficios Complementarios.....	46
Cuadro 6. Recursos varios.....	56
Cuadro 7. Recursos financieros.....	57

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estado de Veracruz.....	39
Figura 2. Xalapa, Veracruz.....	40
Figura 3. Organigrama.....	47

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	63
Tabla 2. Edad.....	64
Tabla 3. Estado Civil.....	65
Tabla 4. Escolaridad.....	66
Tabla 5. Situación laboral.....	67
Tabla 6. Evaluación dentro de la organización.....	68
Tabla 7. Resultados de la evaluación.....	69
Tabla 8. Le gusta que sea evaluado su desempeño.....	70
Tabla 9. Aspectos para evaluar el desempeño.....	71
Tabla 10. En qué momento se debería evaluar.....	72
Tabla 11. Quién debería de evaluar.....	73



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Género.....	63
Gráfica 2. Edad.....	64
Gráfica 3. Estado Civil.....	65
Gráfica 4. Escolaridad.....	66
Gráfica 5. Situación laboral.....	67
Gráfica 6. Evaluación dentro de la organización.....	68
Gráfica 7. Resultados de la evaluación.....	69
Gráfica 8. Gusto por la evaluación del desempeño.....	70
Gráfica 9. Aspectos para evaluar el desempeño.....	71
Gráfica 10. En qué momento se debería evaluar.....	72
Gráfica 11. Quién le gustaría que lo evaluara.....	73

## INTRODUCCIÓN

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también se deben de usar con efectividad. El objetivo de esta tesis es presentar la propuesta de un programa de evaluación del desempeño para los empleados que laboran en el Fondo de Beneficios Complementarios (FBC), del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV).

La presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos; el primer capítulo se denomina problema y diseño de la investigación, aquí se aborda el planteamiento del problema, los antecedentes de la situación, justificación, así como los objetivos (general y específicos), enfoque metodológico y el tipo de investigación.

El segundo capítulo es el referente al marco teórico, por lo cual incluye conceptos y teorías de la administración contemporánea, las funciones del proceso administrativo, importancia y administración del capital humano, análisis de puestos (concepto, importancia y utilización, descripción y especificación), y la evaluación del desempeño (conceptos, importancia y utilización, proceso y métodos).

El tercer capítulo es el marco contextual, es decir, la historia (antecedentes), filosofía institucional (misión, visión, objetivos y de los valores), funciones, estructura de organización, descripción de puestos miembros del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV).

El cuarto capítulo es el desarrollo metodológico, que incluye: determinación de la población, procedimiento de muestreo, técnicas e instrumentos, elaboración y prueba de instrumentos, obtención de la información, análisis e interpretación y presentación de resultados.

Por último, en el quinto capítulo referente a la propuesta, donde se anotan: una introducción, objetivos, elementos de evaluación, proceso, métodos, técnicas e instrumentos y evaluación. Finalmente, se incluyen las conclusiones, referencias bibliográficas y una sección de anexos.

**CAPÍTULO 1**  
**PROBLEMA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta el problema que dio origen a este estudio. Se anota su delimitación, la pregunta de investigación y la justificación. Asimismo, se describen los objetivos tanto el general como los específicos, el enfoque metodológico que constituye la columna vertebral del presente estudio y se finaliza con el tipo de investigación.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), es una entidad dedicada a prestar servicios de diversos beneficios a los trabajadores de este sindicato. Aún cuando los servicios que esta dependencia presta a los agremiados de este sindicato se realizan generalmente en forma adecuada, aun existen situaciones que muestran deficiencias, lo cual es resultado, entre otras causas, de la labor desempeñada por los trabajadores de este Fondo.

Un programa de evaluación al desempeño del personal, compromete a todos los involucrados, evaluados y evaluadores, pues se fijan parámetros de desempeño que todos conocen, que son medibles, alcanzables y que estimulan al personal a dar su máximo esfuerzo en las actividades que les son encomendadas.

Esta herramienta que es implementada generalmente por el Departamento de Personal con la aprobación y apoyo de la dirección de la entidad de que se trate, ha probado sus resultados eficaces en las organizaciones en que se ha aplicado, mejorando sustancialmente el rendimiento del personal.

Su implementación sería relativamente sencilla y con herramientas con elementos cuantitativos, con el propósito de evitar la subjetividad de los evaluadores; también existen métodos en que se trabaja por comités, con el fin de combatir la ya

mencionada subjetividad, pues los seres humanos siempre tendrán preferencias, en el sentido tanto de ayudar, como de perjudicar.

Con base en lo anterior, la interrogante general de este estudio, se centra en la siguiente pregunta de investigación:

¿La evaluación del desempeño de los trabajadores del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), es importante para los empleados que lo integran?

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN**

Respecto al tema de evaluación del desempeño, en la Unidad de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI) de la Universidad Veracruzana, se encontraron las siguientes investigaciones:

- Guerrero López, Magdalena. (2008). Evaluación del desempeño docente en el área académica de humanidades, región Xalapa, de la Universidad Veracruzana.
- Cano Hernández, Reyna Margarita. (2002). Evaluación del desempeño de los docentes del primer semestre de la especialidad de computación del C.B.T.I.S. 77 durante el periodo escolar 1999-2000, desde una perspectiva estudiantil.
- Reglín Jácome, Delfino Irineo. (1990). La importancia de la calificación de méritos en la empresa.
- Reyes Martínez, Gladys Evencia. (1998). Evaluación del desempeño para una mejor administración del personal.
- Reyes Solís, Claudia Verónica. (1997). Evaluación del desempeño en el departamento de administración y finanzas de la vice-rectoría región poza rica-Tuxpan

Sin embargo, el tema de evaluación del desempeño referido a los empleados de una organización sindical, se considera que no ha sido desarrollado ni estudiado plenamente, por lo que se afirma la relevancia del tema y su pertinencia.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Se considera que la implementación de un programa de evaluación del desempeño para los empleados del Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV, puede contribuir al mejoramiento de la labor desarrollada por los mismos, y por ende a la optimización de los servicios prestados por esta dependencia.

A la vez, puede servir como modelo y como agente de cambio en los diferentes sindicatos que operan en todo el estado de Veracruz, ya que al implementarse, los resultados se pueden dar a corto plazo y éstos se pueden orientar a diversos propósitos, entre éstos la productividad.

Este estudio aportará una evidencia importante en el terreno de la práctica y de la teoría, sin embargo, no se pretende incrementar los conocimientos teóricos al respecto, más bien, se trata de la aplicación de los ya existentes con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados, sujetos de estudio, esperando que esta investigación sea de utilidad para que otras organizaciones similares adopten este tipo de instrumentos para beneficio, tanto de los trabajadores como de las propias instituciones.

Es importante mencionar, que en las organizaciones en las que se ha implementado este programa de evaluación, mejora el rendimiento del personal; también es relevante mencionar que los aumentos de sueldo, las compensaciones y los premios, se vinculan al rendimiento de los empleados, lo que resulta positivo para las organizaciones, pues se relacionan los intereses comunes de la institución, de los empleados y ejecutivos.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar un programa de evaluación de desempeño, para incrementar la productividad de los empleados que prestan sus servicios en el Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV, y con ello mejorar su situación laboral.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar las teorías referentes a la evaluación del desempeño del capital humano, para fundamentar el marco teórico de la investigación.
- Conocer la estructura organizacional del Fondo de Beneficios del SITEV.
- Conocer el análisis de los puestos que integran la estructura de organización de la entidad objeto de estudio.
- Desarrollar la propuesta del programa de evaluación del desempeño.

## **1.6 ENFOQUE METODOLÓGICO**

El estudio tiene un enfoque mixto, es tanto cualitativo como cuantitativo. De acuerdo con Hernández (2004, p. 234), "(...) en el estudio descriptivo es posible utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías, es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa, lo hace en contextos estructurales y situacionales".

Cualitativo, debido a que se hará una revisión bibliográfica y se llevarán a cabo entrevistas con los directivos responsables de la organización, objeto de estudio. Cuantitativo, debido a que se utilizan métodos y técnicas de evaluación de personal, que permiten analizar objetivamente las actuaciones de los trabajadores en su ámbito laboral.

De acuerdo a Wilcox (en Rodríguez, 2001, p. 69-70) "...los datos cuantitativos y cualitativos son dos formas de aproximación a la realidad educativa que no son



mutuamente excluyentes, sino que pueden llegar a ser fácilmente integrables”. Con relación a las dos posturas anteriores, así como al análisis que se ha realizado con referencia al diseño de la investigación y los objetivos, es posible señalar que si bien la utilización de metodología cuantitativa es la que se destaca en esta investigación, también se utilizan métodos cualitativos que dan respuesta a algunas cuestiones concretas del estudio, es decir, se incorporan datos cualitativos a un estudio cuantitativo.

## **1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a:

- La finalidad de la investigación
  - Aplicada.

Es un estudio práctico o empírico, por lo que busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Se estudia el ámbito de la administración del capital humano, específicamente el relativo a la evaluación del desempeño o calificación de méritos, para analizar la interrelación de las variables de estudio. Asimismo, se utilizan técnicas, herramientas, métodos y procedimientos derivados de la investigación en ciencias sociales.

- Las fuentes de información
  - Documental.

Se realiza con la indagación en fuentes como: libros, artículos y ensayos de revistas, y periódicos. La investigación documental se apoya principalmente en fuentes bibliográficas, en trabajos previos y datos divulgados por medios audiovisuales y medios electrónicos. Todo ello para el sustento del marco teórico.

- De campo

Puesto que se lleva a cabo en el lugar donde se suscitan los hechos, se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios y observaciones. Los problemas que estudia surgen de la realidad, y la información

requerida debe obtenerse directamente del lugar donde está planteada la situación objeto de estudio.

Se obtiene información de funcionarios y empleados del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), a fin de determinar el conocimiento que tienen acerca de la institución objeto de estudio, y de su opinión acerca del desempeño del capital humano que ofrece sus servicios en esta organización.

- El lugar donde el estudio de campo es llevado a cabo
  - 'In situ'

Debido a que se participa en la realidad que contempla el problema de investigación.

- El control que se tendrá sobre las variables de la investigación.
  - No experimental

Ésta es también conocida como investigación ex-post- facto y es un estudio sistemático en el que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables.

- El alcance de la investigación
  - Descriptiva.

Mediante este tipo de investigación, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo. Ésta es la que mejor se ajusta a las necesidades de este estudio.

De acuerdo a Latorre (2001, p. 45) “(...)el estudio descriptivo tiene como objetivo central la descripción de los fenómenos. Se sitúa en el primer nivel del conocimiento científico. Utiliza métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales,

de desarrollo, etc.” Con base en ello se determinan las características del capital humano de las labores que desempeñan.

- Propositiva.

Requiere de diseñar e implementar alternativas de solución, así como la posibilidad de construcción e implementación de técnicas de adecuación y la construcción de nuevos paradigmas. Como resultado de esta investigación, se propone un programa de evaluación del desempeño de los empleados que prestan sus servicios en el Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV.

Este planteamiento general, permite al investigador determinar los fundamentos de los marcos tanto teórico como contextual, así como establecer las bases para el desarrollo del trabajo de campo, cuyos resultados dan respuesta a la pregunta de investigación planteada en el estudio.

**CAPÍTULO 2**  
**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN**  
**DEL CAPITAL HUMANO**

## **2.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se aborda el tema de la administración, se parte de lo general a lo particular, iniciando con definiciones de la administración y sus funciones, hasta el estudio del capital humano, esto es, la administración de recursos humanos, donde se analizan temáticas relativas a la importancia del capital humano, el análisis de puestos y la productividad así como sus respectivos indicadores, finalizando con la evaluación o apreciación de personal.

## **2.2 LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA**

La administración es tan antigua como la vida misma del hombre, ya que fue y es el medio a través del cual el ser humano puede satisfacer en una forma plena sus necesidades y deseos.

Entendida esta disciplina como la técnica para el logro de la optimización de la coordinación de recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos) para el logro de objetivos, es el sustento para el desarrollo de la sociedad. Con base en esta idea, se identifican tres elementos principales: coordinación, recursos y la obtención de un objetivo común.

La administración busca en el mayor grado que le sea posible, el desarrollo de la sociedad, el de las organizaciones y por supuesto el de las personas que trabajan en las mismas. Debido a la incertidumbre que se vive en el ambiente externo a la organización, se debe de tener una adecuada planeación y desarrollar una ventaja competitiva que haga la diferencia con las demás compañías.

Un ente eficiente y eficaz se preocupa por sus empleados, para poder organizarlos y dirigirlos, basado en sus competencias para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa. El organismo, así concebido, hace uso de las funciones administrativas respondiendo eficientemente al entorno en el que se encuentre.

## 2.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

En el desarrollo de la administración se distinguen algunas funciones básicas, dependiendo de los autores consultados, éstas hacen referencia a: la planeación, la organización, la integración o la dotación de personal, la dirección y el control, mismas que responden a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe hacerse? ..... Planeación
- ¿Cómo se debe de hacer? .....Organización
- ¿Quién lo va a hacer? .....Integración o dotación de personal
- ¿Cómo se está haciendo? .....Dirección
- ¿Cómo se hizo? .....Control.

Éstas en su conjunto conforman las funciones administrativas.

La planeación es la función que orienta el desarrollo y gestión de la administración. “Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerla. Además, permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos y procedimientos escogidos, y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio” (Stoner, 2005, p. 14).

Asimismo, se puede entender que la planeación es vital para cualquier tipo de organización, es el primer paso dentro del proceso administrativo, y de no llevarse a cabo eficientemente puede generar problemas en las siguientes etapas.

Una vez que los gerentes han establecidos los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, deberán diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados (Stoner, 2005, p. 14).

La función de organización ayuda a establecer la división de trabajo y determinar cuál será la estructura necesaria para que funcione. También corresponde a darle un orden a las cosas en cualquier escenario de aplicación. Al respecto se considera que la organización es muy importante en este proceso, ya que el gerente o responsable de la operación de la compañía debe de contar con las habilidades correctas para llevarla a cabo.

La integración o dotación de personal, es la función que tiene a su cargo la atención del capital humano, a través del reclutamiento, la selección, el desarrollo, la apreciación y el mantenimiento del personal que va a tener bajo su responsabilidad la operación de la empresa u organización. Es precisamente en la función de integración o dotación de personal, donde se encuentra incluida o implicada la apreciación o evaluación del desempeño del capital humano.

A la función de dirección se le conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros. Pero cualquiera que sea el nombre con que se designe, esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos (Stoner, 2005, p. 14).

La dirección implica trabajar directamente con la gente, es por esta razón que la persona que esté dirigiendo la empresa deberá ser muy hábil para tratar con cada uno de sus empleados, ya que cada cabeza es un mundo diferente y siempre van a reaccionar de maneras distintas.

Finalmente, el control, es una función que tiene como propósito comparar lo real contra lo planeado, identificar las desviaciones existentes, corregirlas en tiempo y forma, asegurando con ello, el cumplimiento de los planes. Por otra parte, "...El gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Mediante esta función de control, se mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas" (Stoner, 2005, p. 15).

Asimismo, se identifican tres formas de visualizar y aplicar el control, el prealimentativo que es el que mira hacia el futuro, el concurrente que es el que se aplica en el presente, y el retroalimentativo, que es el que se orienta al pasado.

Es indudable que en todas las funciones administrativas existe un recurso que siempre las lleva a cabo, sin él, un ente no es eficiente y eficaz, el recurso o elemento, es el humano.

## **2.4 CAPITAL HUMANO**

Todos los recursos con los que cuenta una empresa u organización son importantes. Los técnicos, referidos a los sistemas, los procedimientos, las formas de hacer las cosas; los económicos, necesarios para el desarrollo de la empresa, traducidos en dinero y en la búsqueda y óptimo uso del capital; los materiales, traducidos en la materia prima, la maquinaria y el equipo, entre otros, y el humano, el más valiosos de todos es, el que da vida e identidad a una empresa, organización e institución.

En el mundo económico de hoy, los problemas de personal han adquirido una evidencia, importancia e inderogabilidad que no era posible concebir en los primeros decenios de la era industrial. La dirección de personal en la empresa se va especializando constantemente, valiéndose de métodos y de principios que encuentran su fundamento en la psicología y en la sociología del trabajo. Funciones que en un tiempo fueron desarrolladas con métodos empíricos, como la selección, adiestramiento y valoración del personal, se valen hoy de técnicas avanzadas (Actis y Fertoni, 2003, p. 33).

Por otro lado, se dice que “el capital humano es el valor económico y laboral que un empleado presta a un empleador”. (LoBusca.com,2010). La apreciación de este valor se relaciona con la habilidad, el conocimiento y experiencia que el trabajador posee. Factores tales como la educación formal y la participación en formación, están altamente relacionados con el lugar de trabajo y también ayudan a mejorar el talento humano que representa el empleado.



Uno de los principales objetivos de las empresas, debe ser el crear ventajas competitivas sostenibles, y una de las ventajas que no se pueden copiar, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción de los clientes.

## **2.5 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Las empresas que no prestan la atención necesaria a su capital humano están en desventaja respecto de las que sí ofrecen capacitación continua, ya que a futuro los trabajadores que estén bien preparados harán la diferencia. Por otra parte, muchos errores ocurren desde la contratación, ya que se adquiere a la persona con el perfil equivocado. Todo ello es parte de lo que se conoce como Administración del Capital Humano.

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler, 2009, p. 2).

Por otro lado “...en la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto —los profesionales en Recursos Humanos— junto a los directivos de la organización” (Wikipedia.org).

La administración del capital humano se conforma por áreas tales como reclutamiento, selección, contratación, capacitación y administración del personal durante la permanencia en la empresa entre otras. Debido a la operación de estas áreas, podría decirse que la administración del capital humano es vital para que una empresa crezca y perdure dentro de la industria. Hay que recordar que el elemento

más importante dentro de una organización es el capital humano con el que se cuenta.

Por otra parte, un tema que va de la mano, y que constituye la esencia y fundamento de la Administración de Recursos Humanos, es el referente al Análisis de Puestos.

## **2.6 EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

### **2.6.1 Concepto**

El análisis de puestos, es una técnica de organización a través de la cual se identifica y describe el contenido y requisitos de cada uno de los puestos que se encuentra en una estructura de organización.

Entre las técnicas de la dirección de personal, el análisis de tareas desempeña un papel determinante debido a la creciente importancia del factor humano como factor de aumento de la productividad. El análisis de tareas condiciona una buena parte de la dirección de persona, del reclutamiento a la selección, de la promoción a la retribución. Puede ser definido como una investigación sistemática, esto es, desarrollada mediante procedimientos e instrumentos idóneos, de los elementos constitutivos de una tarea (Actis y Fertoni, 2003, p. 27).

Para Chiavenato (2001) el análisis de puestos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del mismo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. La persona que va a ocupar el puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto.

El análisis de puestos puede decirse que nació del ámbito de la teoría así como el de la práctica, tomando un gran impulso con los trabajos desarrollados por Frederick W. Taylor considerado el padre de la administración científica, su estudio basado en el movimiento y tiempo, fue el inicio del análisis de puestos, que actualmente se considera una herramienta de mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante una mejora del rendimiento del personal.

## 2.6.2 Importancia y utilización

La información que se deriva del Análisis de Puestos, es fundamental para el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, y que constituye la base para las funciones de reclutamiento, selección, desarrollo (capacitación, adiestramiento y entrenamiento), evaluación del desempeño o calificación de méritos y remuneración.

Un **Perfil de Puesto**, también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. (Wikipedia.org).

Así, “(...)en la base de toda la dirección de personal moderna está el análisis de tareas, éste, en efecto, proporciona el conocimiento del contenido de las tareas desarrolladas por el personal, necesario para tomar cualquier decisión relativa a una correcta utilización del factor humano como elemento de productividad empresarial” (Actis y Fertoni, 2003, p. 33).

El contar con un análisis de puestos correcto, trae beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa son: ayudar a saber quién es el encargado de cada tarea, sirve de base para la determinación de las necesidades de capacitación, adiestramiento y entrenamiento, para la promoción y ascenso, señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones, entre otros aspectos.

Por otro lado, para el trabajador: ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer, señala las responsabilidades con claridad, lo orienta en la selección del personal y sirve para efectuar estudios de calificación de méritos.

### **2.6.3 Descripción y especificación de los puestos de trabajo**

El Análisis de Puestos se divide en dos grandes apartados: el contenido que hace referencia a la descripción y los requisitos que comprenden la especificación.

De acuerdo a Actis y Fertoni (2003), el objeto del análisis de tareas se puede expresar genéricamente, diciendo que consiste en el contenido de las tareas, tal contenido se puede expresar, sin embargo, de distintas maneras. En la literatura americana se sigue generalmente la fórmula del análisis de tareas que subdivide su contenido en cuatro partes:

- qué hace,
- cómo lo hace,
- por qué lo hace y
- qué exige la tarea.

El primer elemento de la fórmula es el qué hace, o sea, la serie de operaciones que constituyen cada tarea y, por tanto, las actividades desempeñadas en el puesto. Éste se halla claramente subdividido en las operaciones que lo componen.

El cómo lo hace es el segundo elemento, y son las modalidades operativas seguidas para el desarrollo del cometido, en especial: los métodos de trabajo, la maquinaria, los utensilios, los materiales, los instrumentos de medida, las normas a seguir, las instrucciones escritas o verbales que recibe, valoraciones que hay que hacer y decisiones que hay que tomar.

El tercer elemento es el por qué y es la razón por la cual se desarrolla un cometido y depende del objetivo del mismo: viene a ser una explicación, una motivación del qué hace y cómo lo hace.

El último elemento de la fórmula, es qué requiere la tarea y comprende las dificultades de desarrollo de los contenidos, y los requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos y de capacidad.

Cuando los fines del análisis son sólo los de utilización de los resultados para selección, adiestramiento, promoción, etc., el objeto del análisis se centra esencialmente sobre el cuarto elemento de la fórmula, esto es, sobre el qué requiere la tarea; la indagación de los cometidos es más sintética, no contiene muchos datos cuantitativos. (Actis y Fertoni, 2003, p. 49)

El análisis visto anteriormente, sólo plantea qué, cómo, cuándo y porqué se ha de hacer una tarea, pero la tarea ha de ser medida y, es así que se establece una relación entre el puesto y la productividad.

#### **2.6.4 Productividad**

El concepto de productividad puede definirse de varias maneras, según George Kanawaty autor del libro Introducción al Estudio del Trabajo (1992, p. 4) “(...) la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos”

Un nivel elevado de productividad es lo que toda empresa desea tener, sin embargo, en muchas situaciones no se conoce este grado de rendimiento. Por tal motivo, es vital contar con un instrumento de evaluación que les permita a las empresas saber el grado de productividad de sus empleados.

Algunos de los indicadores de productividad pueden ser: producción, calidad, sugerencia de innovación, orden, limpieza, constancia, trabajo en equipo, capacitación, servicio al cliente, medio ambiental, entre otros.

### **2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.7.1 Concepto**

De acuerdo con Andrea Zerilli (2000), la calificación de méritos, evaluación del desempeño o valoración del personal, son términos que han entrado en el uso corriente hace solamente unos pocos decenios. Los conceptos que expresan, sin embargo, son tan antiguos como el mundo. Por algo se ha escrito que donde hay un hombre existe un juez. Por otra parte, durante siglos los hombres han advertido la

exigencia de hacer más eficaz y más sistemático el juicio sobre sus propios colaboradores.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no sólo hacen saber a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento, sino cómo influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Asimismo, “(...) la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan” (aec.es, 2013). El objetivo principal de la evaluación del desempeño es conocer cuál es el rendimiento de sus trabajadores para contar con elementos tanto cualitativos como cuantitativos que faciliten otorgar recompensas, estímulos o hasta la promoción.

Por último, Chiavenato (2001), considera que la evaluación del desempeño no es más que un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo, y de su potencial desarrollo.

### **2.7.2 Importancia**

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los empleados es la toma de decisiones administrativas, especialmente en lo que se refiere a promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación del personal, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido, les aclaran las expectativas de la empresa con relación al puesto, con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora. (colson.edu.mx,2014)

Las organizaciones deben establecer programas de evaluación del desempeño de los colaboradores pues la falta de retroalimentación a los empleados generalmente les afecta en su productividad. También es importante establecer sistemas o programas de recompensas a los mejores empleados, pues en caso de no hacerlo, se corre el riesgo de extinguir esas conductas.

“Se ha dicho que la valoración del mérito individual, en cuanto técnica direccional, tiene como último objetivo, obtener la máxima eficiencia de la organización. En efecto, sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos” (Zerilli, 2000, p. 21)

### **2.7.3 Proceso**

Para el óptimo desarrollo de un programa de evaluación del desempeño, se deben seguir una serie de etapas o pasos. La mayoría de los autores estudiosos del tema, incluyen los siguientes:

1. Fijación de objetivos de la evaluación del desempeño humano. El Departamento de Personal es responsable de la implantación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño humano, y una de las responsabilidades de este departamento es la fijación de los objetivos del sistema. Hay que considerar que tanto los empleados como las organizaciones, tienen objetivos específicos para el proceso de evaluación del desempeño.
2. Diseño del sistema de evaluación del desempeño. El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño humano en una organización depende de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del personal de diversos niveles (directivo, ejecutivo y operativo) hacia el sistema de evaluación del desempeño.

En esta etapa se diseña el sistema de evaluación. Por lo tanto, no hay que olvidar que éste deberá satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los empleados. Para el diseño del sistema, se deben realizar las siguientes actividades:

- Integración del comité de evaluación
- Capacitación de los integrantes del comité de evaluación
- Selección de factores a evaluar
- Definición de los factores a evaluar
- Determinación del método

3. Implantación del sistema de evaluación. Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el empleado, su jefe, la organización y la comunidad. Con los datos recabados de un sistema de evaluación del desempeño se podrá planear, organizar y controlar más fácilmente el rendimiento de los empleados.
4. Control y evaluación del desempeño humano. Generalmente la evaluación hecha por los superiores es más objetiva, y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. En esta etapa, los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran sugerir.

El éxito del sistema de evaluación del desempeño dependerá del empleo y retroalimentación de la información que se obtenga al realizar la evaluación. Tanto la entrevista de evaluación, como la de resultados con los empleados, deben realizarse correctamente, y después se debe comunicar al empleado la información obtenida para que éste procure el cambio por sí solo.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo que la entrevista con el empleado debe proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño y las bases para planear su mejoramiento. (Rodríguez, 2007, p. 385).



#### 2.7.4 Métodos

De acuerdo a Zerilli (2000), los principales métodos de evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Las escalas de juicio. Éste sin duda, es el método de valoración más empleado. El principio fundamental de este método es determinar de manera analítica, en qué medida una persona posee alguna cualidad o característica y qué nivel han alcanzado las diversas características de su presentación de trabajo.

Por cada factor se puede expresar una escala de juicio. El juicio que se obtiene de cada factor se expresa, por ejemplo: alto, medio y bajo. La evaluación es respecto al mismo individuo y no en comparación con el resto.

Este método requiere que los evaluadores tomen en consideración una serie de diversos aspectos y características del hombre y de su comportamiento, teniendo como consecuencia un análisis más detenido. Asimismo, al tener opciones del grado en que un sujeto se asemeja a una característica o cualidad específica, facilita el trabajo y la comprensión de los evaluadores.

Este método tiene las siguientes variantes:

##### a) Escalas lineales

Este tipo de escalas consisten solamente en una línea trazada al lado de cada factor donde indica el grado máximo o mínimo de acuerdo al individuo que está siendo evaluado.

Por ejemplo; Puntualidad: máximo   X   mínimo.

Es muy raro encontrar escalas de juicio lineales, porque a pesar de que es de los más sencillos, no arrojan información suficiente para los evaluadores, y puede llegar a ser hasta confuso. Por esto en algunos casos se pueden usar referencias por debajo de la línea para poder guiar al evaluador.

## b) Escalas de grados múltiples

Las escalas de grados múltiples parten de la misma manera que las escalas lineales, pero en éstas no sólo se toma en cuenta los extremos, sino que, se subdividen en un cierto número de grados, de aquí surge la denominación de estas escalas. El valorador, en efecto, no es libre de expresar su propio juicio mediante una señal puesta en los puntos de la ficha que juzga más oportunos (como sucede en las escalas lineales), sino que tiene que señalar por cada factor uno de los grados de juicio ya indicados en la ficha de valoración.

El número de los factores a evaluar que se colocarán en la ficha de evaluación pueden ser diferentes en cada caso en particular, ya que van acorde con las necesidades de cada organización. Por cada factor a evaluar se considera que deben de contar de 3 a 7 grados de juicio, y es probable que un número elevado de grados ocasione que el evaluador no pueda diferenciar las características. El número de grados deberá de ser impar, con el fin de no disponer un grado de juicio medio (tendencia central).

Este método es de los más usados, y esto se debe a su sencillez y la fácil forma de aplicación, sin embargo, la persona que está evaluando debe de ser lo más honesta posible, ya que de lo contrario se estaría dejando llevar por la subjetividad. De igual forma, la persona que está valorando al personal debe tener conocimiento amplio del tema, de lo contrario resultaría ser inservible o incluso peligroso, ya que la falta de conocimiento se convertiría en una limitante.

Un ejemplo de este tipo de escalas sería como este:

Puntualidad:	A) Siempre	B) A veces	C) Nunca
Manejo de lengua inglesa:	A) Optimo	B) Bueno	C) Insuficiente
Conocimiento del trabajo:	A) Bueno	B) Medio	C) Escaso

Inconveniente de las escalas de juicio. A cada grado de juicio muy a menudo corresponde una puntuación, que no se hace conocer al valorador para no afectar su juicio. Esta puntuación es asignada para poder comparar el valor de cada sujeto y corresponde a la suma parcial de cada factor evaluado; sin embargo, este resultado numérico se debe de considerar con mucha cautela, ya que es probable que un empleado que obtuvo una baja puntuación en algún factor, tenga una elevada puntuación en otro, y esto equilibre su resultado. Este inconveniente se puede solucionar atribuyendo una ponderación diferente a cada uno de los factores, aunque también en esto existen ciertos riesgos.

Otro inconveniente se presenta debido a la subdivisión de los factores en grados múltiples, ya que una división de este tipo es algo antinatural, ya que una característica humana muy difícilmente se presta a subdivisiones.

## 2. La jerarquización del mérito individual

Es un método de valoración tal vez más sencillo con relación al mérito individual. Consiste en formular la lista por parte del valorador, de sus propios empleados en relación con su desempeño, empezando desde el mejor hasta el peor.

### a) Jerarquización única

Esta manera de evaluar a los trabajadores es el más sencillo de todos los métodos. Consiste en formular en forma de lista, siendo el número 1, como el sujeto cuya presentación aparece más satisfactoria bajo todos los aspectos, como se muestra a continuación:

1. Rodríguez
2. Suárez
3. Velásquez
4. Muñoz

El juicio expresado por el valorador es global, y debido a esto muy a menudo resulta insuficiente, ya que no permite conocer los aspectos tanto negativos como positivos.

b) Jerarquización múltiple

En este método cada jerarquización expresará no sólo el valor global del sujeto, sino el valor en cada aspecto que el evaluador asigne, por ejemplo:

Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Espíritu de iniciativa	Sentido de la responsabilidad
1. Rodríguez	1. Suarez	1. Velásquez	1. Velásquez
2. Suárez	2. Velásquez	2. Suárez	2. Rodríguez
3. Velásquez	3. Rodrigo	3. Rodríguez	3. Suárez

c) Jerarquización por grupos libres

Esta variación del método de jerarquización prevé que los sujetos a evaluar, en vez de ser clasificados del mejor al peor, sean repartidos en cierto número de clases. Cada clase corresponde a un determinado grado de juicio. Como se muestra a continuación:

Factores	Óptimo	Bueno	Discreto	Escaso	Negativo
Cantidad de trabajo	Rodríguez	Suárez		Velásquez	
Calidad de trabajo		Rodríguez Suárez			Velásquez
Cuidado				Suárez	Rodríguez Velásquez
Iniciativa	Velásquez		Rodríguez		Suárez

De esta manera se consigue un juicio, que a pesar de que está basado sobre la comparación entre individuos y expresado en términos globales, se puede obtener un poco más de información, comparado con los métodos anteriores.

d) Jerarquización por distribución forzada

A las varias clases o grupos puede también atribuirse un valor en puntos, con el fin de obtener para los individuos comprendidos en ellas una indicación numérica, que se puede utilizar en tablas y comparaciones. Es preferible utilizar la jerarquización por grupos al principio de este método, con la finalidad de evitar errores, como se muestra en la siguiente tabla:

Factores	<b>E (7%)</b> Óptimo	<b>D (25%)</b> Bueno	<b>C (36%)</b> Discreto	<b>B (25%)</b> Escaso	<b>A (7%)</b> Negativo
Cantidad de trabajo	Rodríguez	Suárez		Velásquez	
Calidad de trabajo		Rodríguez Suárez			Velásquez
Cuidado				Suárez	Rodríguez Velásquez
Iniciativa	Velásquez		Rodríguez		Suárez

e) Jerarquización alterna

En este método se prevé que al valorador, al proceder a la formulación de la jerarquización, en vez de hacer la lista de sus propios empleados uno a continuación del otro, en orden de méritos desde el mejor hasta el peor, indique alternativamente cuál es el mejor y cuál el peor.

En la práctica funciona de la siguiente manera, primero el valorador redacta una lista de todos los empleados a evaluar, quitando o borrando de la lista todo aquel que no pueda ser evaluado de la misma forma, debido a la escasa

información, o porque las tareas que desarrolla no son iguales al del resto del grupo a evaluar, como se muestra a continuación:

Columna 1 (Positivos)	Columna 2 (Negativos)
1. Velásquez	1. Arieta
2. Suárez	2. Muñoz
3. Rodríguez	3. Sánchez

Ventajas y límites de la jerarquización. El método de la jerarquización y sus diversas variantes han sido el más sencillo de todos, ya que tanto en la práctica como a la hora de interpretar los resultados, es extremadamente fácil y sencillo, y de esta manera es más comprensible para los valoradores. Sin embargo, este método está limitado, ya que sólo se puede aplicar eficazmente si el grupo a evaluar se reduce de 10 a 20 personas, ya que de ser más el método se puede volver confuso.

Otra limitante es debida a la misma naturaleza de este método, ya que no permite apreciar diferencias de valor que existen entre los sujetos valorados y solamente se enfoca a indicar que una persona es mejor que otra en un cierto aspecto, pero no explica la razón de esa valoración. Y ello es debido a la falta de un criterio definido, de un estándar según el cual se debe medir al sujeto que va a ser evaluado.

### 3. La comparación

Este método de evaluación se trata de la aplicación de un método psicológico creado durante el siglo pasado por un grupo de estudiosos, con la finalidad de discriminar sistemáticamente a los individuos. Éste consiste en comparar a cada sujeto que se debe de evaluar con todos los demás sujetos que pertenecen a su mismo grupo de trabajo. Se juzgará si es mejor que ellos o

peor, tanto en conjunto como bajo un determinado aspecto: capacidad de trabajo, capacidad de mando, etcétera. Debe de quedar claro que para que este método funcione correctamente, la homogeneidad del trabajo es evidentemente necesaria.

Para efectuar la comparación, se procede a juntar en una hoja, el nombre de cada sujeto con el de todos los demás. Se obtiene un número de parejas de nombres. Una vez que haya terminado la evaluación, se suman las veces que cada sujeto ha sido juzgado el mejor, y se llega a la formulación de una jerarquización, a la que puede corresponder eventualmente una puntuación.

Por cada pareja, el evaluador deberá subrayar el nombre del mejor dentro del conjunto como se muestra a continuación:

X Velásquez	Suárez
Suárez	X Muñoz
X Muñoz	Velásquez

NOMBRE	NO. DE ELECCIONES	PUESTO EN LA JERARQUIZACIÓN
Muñoz	2	I
Velásquez	1	II
Suárez	0	III

De acuerdo con el puesto obtenido en la jerarquización, cada persona juzgada puede recibir una determinada puntuación. Esta puntuación puede ser multiplicada por cada coeficiente asignado a cada factor. De esta manera se obtiene la puntuación definitiva.

a) La comparación por factores opuestos

Por lo general, en la comparación por parejas se expresa un juicio sobre el individuo en su totalidad, y no respecto a características personales o de la prestación. Esta variación del método de comparación consiste en juzgar al sujeto, pero no comparado con otro sujeto, sino entre características diferentes, como se muestra a continuación:

Nombre:		Sección:	
Lento	Rápido	Resistente	Se cansa
Hábil	Sin destreza	Dócil	Desobediente
Ordenado	Desordenado	Sincero	Mentiroso
Firma:		Fecha:	

El evaluador es invitado, en este caso, a expresar un juicio sobre una serie de características opuestas de cada individuo.

b) La comparación hombre a hombre

Consiste en preparar una ficha articulada, por lo general en 5 niveles; en el nivel de arriba se pondrá al empleado que el evaluador considere el mejor entre sus subordinados, en el nivel más bajo al que considere el peor, y en el nivel de en medio al empleado que considera más próximo a la media. De esta manera se puede establecer un estándar para colocar a los empleados en el nivel que corresponda. Se muestra en la siguiente tabla:

<i>Factor: Cantidad de trabajo</i>		
Es el más trabajador	Velásquez	
		Ortiz
Hace una considerable	Muñoz	



cantidad de trabajo		
Produce una cantidad normal de trabajo	Suárez	
Su cantidad de trabajo no es muy elevada	Rodríguez	
Es el que menos trabaja	Arieta	

#### 4. La distribución forzada

Este método es sencillo, a pesar de ello, se pueden alcanzar resultados de mayor fiabilidad que con otros métodos. Está basado en la consideración de que, con referencia a cualquier característica o cualidad personal, un grupo amplio de personas tiende a distribuirse según la curva de la distribución normal.

En pocas palabras, las personas en las que dicha característica se presenta en medida excepcionalmente escasa son poco numerosas, su número va aumentando mientras más se acerca a la media. Si se aplicara cualquier método de evaluación a un grupo de personas, los resultados siempre tendrían que distribuirse aproximadamente en la curva de distribución normal.

Desafortunadamente, en muchas ocasiones, se incurre en el error de halo<sup>1</sup> u otros errores.

Ventajas y límites. La ventaja que posee este método, es hacer coincidir inmediatamente la distribución de los juicios con la distribución estadística normal, evitando de esta manera los errores antes mencionados. El evaluador al terminar la valoración de sus empleados, los debe de repartir en un número de clases, pero a cada clase no puede asignarle mas que un cierto número de personas. El número de dichas clases, a fines de permanecer dentro de la curva de la distribución normal, por lo general es de 5.

El evaluador debe de distribuir a sus empleados, por ejemplo, el 10% de sus empleados en la clase más elevada, el 20% en la media superior, el 40% en la media, el 20% en la media inferior y el 10% en la inferior; suponiendo que tiene a 50 empleados, se tendrá que distribuir así: 5-10-20-10-5.

##### 5. Las listas de control

Este método consiste en un catálogo de preguntas o frases afirmativas que se refieren a los empleados, y buscan describir los aspectos positivos como negativos, así como también conocer el comportamiento de individuo dentro de su área de trabajo.

El evaluador expresa su juicio simplemente marcando con una cruz, la opción dentro de las afirmaciones o preguntas de la lista, que describa mejor el comportamiento del individuo bajo examen. Las frases incluidas en la lista de control no tienen todas los mismos valores, por lo cual habrá que incluir una ponderación a cada una, la cual no se deberá de anotar en la lista para no influenciar al evaluador.

---

<sup>1</sup> Se refiere al riesgo de un entrevistador a notar un rasgo positivo en el entrevistado y, como resultado, preste menos atención a sus aspectos negativos (o viceversa), de esta manera su criterio estaría sesgado.

Debido a que este método consiste en la elección de la afirmación o pregunta que mejor describa al individuo dentro de su área de trabajo, en consecuencia más que juzgar, el evaluador se limita a describir el comportamiento del empleado. Para que la evaluación sea confiable, las frases deben ser específicas y que sean verdaderamente representativas de los diferentes aspectos tanto positivos como negativos.

a) Las listas de control modificadas

Como se mencionó con anterioridad, las listas de control sólo ofrecen la opción de aceptar o rechazar la frase, lo cual delimita al evaluador a no poder dar un punto de opinión o escoger qué tanto se asemeja la frase seleccionada al individuo que está siendo evaluado. Por lo cual, surge a razón de este problema, lo que se conoce como las listas de control modificadas. Esta variación del método consiste en poder escoger qué tanto se apega la frase al individuo, por ejemplo:

- i. La frase corresponde perfectamente
- ii. La frase corresponde a grandes rasgos al individuo
- iii. La frase corresponde solo en forma muy limitada

De la misma manera, se pueden agrupar las frases en grupos homogéneos, correspondientes cada uno a diferentes características del individuo y de su comportamiento en el trabajo: conocimiento de su trabajo, puntualidad, etc.

Otra manera de adaptar las frases, es asignando un valor que puede ir desde 0 (significando que no hay ninguna relación entre la frase y el individuo) hasta un número máximo.

Ventajas y límites del método. Este método, debido a su sencillez en la aplicación, facilita la tarea de todos los valoradores, y también reduce el tiempo que se asigna a esta tarea. Elimina o por lo menos disminuye los

errores que se presentan con frecuencia en los diferentes métodos de evaluación del desempeño.

Una limitante de este método es el tiempo que se requiere para preparar las listas de control, pese a que su aplicación es rápida, su elaboración es la parte más tardada de este método. Por otro lado, para poder llevarlo a la práctica, los empleados deben desarrollar actividades similares, de otra forma no podrá ser aplicado este método.

#### 6. La elección forzada

Este método fue adaptado por primera vez en el ejército americano a finales de la Segunda Guerra Mundial e introducida definitivamente en el año 1947. Su finalidad fue reducir al mínimo los errores y divergencias por parte del evaluador, ya que se limita al evaluador a seleccionar entre una serie de descripciones que lo forzarán a escoger puntos sobresalientes de sus subalternos, sin saber si son positivos o negativos a los fines del juicio efectivo, evitando de esta manera el error de halo.

La manera de operar de esta técnica, consiste en establecer en una ficha varios grupos de frases, de adjetivos o de definiciones relativos a la presentación o a las características personales del individuo. Generalmente estos grupos varían de los 15 a 50 por cada ficha, y también dependen de la complejidad de las tareas. De esta manera, se tienen las fichas con los grupos de frases que el jefe a su juicio determinó con anterioridad, a cada grupo se le puede asignar un valor preestablecido, el cual el evaluador no tiene conocimiento. Después de que haya concluido la evaluación es conveniente pasar el resultado al Departamento de Recursos Humanos para ser analizado.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo pueden ser las frases descriptivas:

Favorable	Desfavorable	Frases
1	1	Comete raramente errores
2	2	Siempre llega puntual
3	3	Tiene buena relación con los demás empleados

Ventajas y límites de la distribución forzada. El método de la distribución forzada, en comparación con otros métodos de valoración del personal, ha reflejado una reducción de errores y de las divergencias de juicio. Por otro lado, una limitante es el costo que se requiere para su formulación, ya que se requiere un análisis estadístico para poder desarrollar los grupos de frases descriptivas y, por lo tanto, se requiere que la empresa disponga de personal calificado para poder llevar a cabo este proceso. Está claro que sólo aquellas empresas que cuenten con los recursos suficientes van a poder llevar este método a la práctica.

#### 7. Los hechos significativos

Este método de valoración consiste en que el jefe inmediato debe de reunir los hechos más significativos relacionados con la prestación de trabajo y con el comportamiento de sus subordinados. En pocas palabras, el jefe deberá de anotar a la brevedad cualquier hecho de cierta importancia, ya sea positivo o negativo.

Los hechos que se deben de anotar no afectan las actividades de rutina, sino a todos los puntos sobresalientes del trabajo o del comportamiento, tales que sirvan para diferenciar realmente un comportamiento y una prestación positiva de un comportamiento, y de una prestación insatisfactoria.

Ventajas y desventajas. Debido a que el jefe debe de registrar los hechos más importantes, es difícil asignarle una puntuación. Y por esta misma razón, es un poco más tardado este método, ya que requiere que la persona que está evaluando sea más observadora con sus empleados y deberá de ir anotando lo más relevante de cada trabajador, por lo cual este método limita al número de personas que se podrán evaluar simultáneamente.

Por otro lado, este método es más detallado, ya que se irán anotando los datos más relevantes de cada trabajador y esto lo vuelve más personalizado, lo cual es de suma importancia, ya que se podrá saber cómo se comportan los individuos y qué han hecho por la empresa. También reduce la influencia de las opiniones personales y los prejuicios de valoración.

Los conceptos y las definiciones anteriormente citados son elementales para el estudio y entendimiento del problema objeto de estudio; asimismo, de esta manera se podrá analizar e implementar dicha teoría en el desarrollo de este trabajo de investigación.

De igual manera, es necesario conocer algunas características del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), como sus objetivos, servicios, antecedentes, estructura organizacional, entre otros aspectos que sirvan para reforzar la investigación, información que se presenta en el siguiente capítulo.

**CAPÍTULO 3**  
**SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA**  
**EDUCACIÓN DE VERACRUZ (SITEV)**

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expone el contexto donde está ubicada la organización objeto de estudio, también se describe cómo fue el surgimiento del SITEV y todo lo relacionado con sus antecedentes; así como los aspectos generales de la población y los sectores productivos de la ciudad de Xalapa, Veracruz. La presente investigación está enfocada a un área del SITEV específicamente: Fondo de Beneficios Complementarios (FBC), por tal motivo se explica cómo inició, quienes han sido sus presidentes, se muestra el organigrama y se presenta un análisis de puestos.

### 3.2 LOCALIZACIÓN

El Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV) es una organización que se encuentra ubicada en la ciudad de Xalapa en el estado de Veracruz. Sus oficinas centrales están en la calle de Ezequiel Alatríste número 41, en la colonia Ferrer Guardia.

**Figura 1. Estado de Veracruz**



Fuente: [www.veracruz.gob.mx](http://www.veracruz.gob.mx), 2012



Figura 2. Xalapa



Fuente: [www.veracruz.gob.mx](http://www.veracruz.gob.mx), 2012

### 3.3 XALAPA, VERACRUZ

#### 3.3.1 Población

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía de Informática (INEGI), la población total de Xalapa es de 457 mil 928 habitantes, de los cuales 244 mil 357 son mujeres (53.4 por ciento) y 213 mil 571, hombres (46.6 por ciento).

Las edades de la población son variadas; sin embargo, el mayor porcentaje se concentra en las edades de entre 15 y 34 años de edad (33.7 por ciento), por lo que se puede decir que la población, en su mayoría, está compuesta por jóvenes y adultos jóvenes.

### 3.3.2 Sectores Productivos

La economía de Xalapa, se conforma principalmente por actividades terciarias, como:

- Prestación de servicios de dependencias gubernamentales y del estado.
- Actividad comercial, constituyéndose en un centro de atracción al cual acude la población de diferentes municipios para conformar un importante espacio regional.

Los servicios que presta la ciudad a nivel estatal son: educación, administración pública, plaza bancaria y de finanzas. También ha mostrado un alto crecimiento en sus actividades locales y regionales: servicios comunales, personales y de comercio. Se perfila para ser una ciudad de negocios, ya que últimamente el sector empresarial ha venido realizando reuniones, convenciones, formación y actualización en materia del factor humano a niveles de alta gerencia.

El sector educación es otro destacado de la economía xalapeña, que en conjunto con las universidades públicas y privadas, trabajan para formar personal humano capacitado así como también la generación de una importante fuente de empleos.

### 3.3.3 Educación

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011), reporta que de la población total de la ciudad de Xalapa mayor a los cinco años, 369 mil 775 asisten a la escuela: 169 mil 849, de sexo masculino; 199 mil 926, del femenino.

**Cuadro 1. Educación**

<b>Población de más de 5 años</b>				
<b>Sexo</b>	<b>Asiste</b>	<b>No asiste</b>	<b>No Especificado</b>	<b>Total</b>
<b>Hombres</b>	59,430	109,319	1,100	169,849
<b>Mujeres</b>	60,875	137,558	1,493	199,926

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011).

### 3.3.4 Ingresos

Conforme al INEGI (2011), de los indicadores estratégicos de ocupación y empleo en el Estado de Veracruz, realizado para el primer semestre del 2010, de la población total de la ciudad de Xalapa, la obtención de ingresos proviene en su mayoría a través de un trabajo asalariado, seguido de los que trabajan por cuenta propia.

**Cuadro 2. Ingresos**

<b>Población ocupada por posición en la ocupación</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Trabajadores subordinados y remunerados	2 250 210	1 138 012	3 388 222
Asalariados	2 149 307	1 102 401	3 251 708
Con percepciones no salariales a/	100 903	35 611	136 514
Empleadores	188 502	61 737	250 239
Trabajadores por cuenta propia	1 026 080	491 733	1 517 813
Trabajadores no remunerados	147 142	132 607	279 749
No especificado	0	0	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011).

### 3.3.5 Ocupación

La población se dedica principalmente al sector primario y al sector terciario, el cual incluye el comercio y los servicios de dependencias estatales. De ello, se deduce, que una gran parte de la población económicamente activa de Xalapa trabaja como burócrata.

**Cuadro 3. Ocupación**

<b>Ocupación</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Sector Primario:</b>			
Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca	1,287,249	85,224	<b>1,372,473</b>
<b>Sector Secundario:</b>			

Ocupación	Hombres	Mujeres	Total
Industria Extractiva y de la Electricidad	76,511	16,506	<b>93,017</b>
Industria Manufacturera	346,438	200,233	<b>546,671</b>
Construcción	425,319	14,112	<b>439,431</b>
<b>Sector Terciario:</b>			
Comercio	504,188	521,027	<b>1,025,215</b>
Restaurantes y Servicios de Alojamiento	88,191	211,020	<b>299,211</b>
Transportes, Comunicaciones, Correo y Almacenamiento	213,181	32,771	<b>245,952</b>
Servicios Profesionales, Financieros y Corporativos	114,157	68,922	<b>183,079</b>
Servicios Sociales	139,284	267,365	<b>406,649</b>
Servicios Diversos	266,700	325,052	<b>591,752</b>
Gobierno y Organismos	141,635	78,204	<b>219,839</b>
No Especificado	9,081	3,653	<b>12,734</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011)

### 3.4 EL SITEV

#### 3.4.1 Antecedentes

El Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), fue fundado el 15 de mayo de 1997, debido a una separación de agremiados de diferentes sindicatos, tales como: el Sindicato Unificador de los Trabajadores al Servicio del Estado y del Magisterio (SUTSEM) y el Sindicato Estatal de Trabajadores al Servicio de la Educación (SETSE), entre otros, los cuales buscaban un organismo independiente en donde los líderes fueran elegidos a través de consenso y no de políticas de imposición y antidemocracia.

Por lo antes mencionado, el SITEV tiene establecido un estatuto que rige la vida interna del sindicato y en el cual, se establece que la elección de los dirigentes, se hará mediante el voto libre, secreto y universal de todos sus afiliados. Asimismo, se

tiene establecido que aquellos que ya ocuparon la cartera de Secretario General no podrán ser reelectos para el mismo puesto o tener una nueva cartera dentro del Comité Central.

Este sindicato magisterial se conforma con la integración de docentes y administrativos de los diferentes niveles de educación a nivel estatal, los cuales van desde: educación preescolar, básica, media superior y superior. Está conformado por un total de 2,900 socios en todo el estado de Veracruz, afiliándose día a día nuevos asociados.

Dentro de los beneficios que ofrece este sindicato, destaca el Fondo de Beneficios Complementarios (FBC), ya que esta área del sindicato se dedica a otorgar un pago adicional a toda persona que se haya jubilado, quedado en estado de invalidez o fallecido; además de otorgar préstamos, financiamiento de autos, créditos diversos, entre otras cosas.

### **3.4.2 Fondo de Beneficios Complementarios**

El Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) inicia como un Fondo de Ahorro, con la finalidad de cubrir el adeudo que tenían los socios del SITEV con el Fondo clave 80 del Seguro Social de Trabajadores del Estado de Veracruz (SSTEEV), ya que al cambiar de sindicato se perdió la clave 80<sup>2</sup>, por lo que se pretendía ahorrar las cotizaciones de un año que fueron las que dejaron de aportar los socios del SITEV.

En el Pleno de la Asamblea del V Consejo Estatal Extraordinario del SITEV celebrado el 17 de noviembre del año 2000, se determinó que, a partir del 16 de diciembre de 2000, lo que había iniciado como un Fondo de Ahorro, se convirtiera en un **Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) Clave 39**, el cual ofrecería más y mejores beneficios que los que otorgaba la clave 80, tales como un pago adicional a

---

<sup>2</sup> La clave 80 es la que tienen todos los agremiados de los distintos sindicatos estatales, esta es administrada por Gobierno del Estado.

los ya establecidos por la ley, cuando los trabajadores se retiran del servicio por diversas causas. La diferencia de la clave 39 es que está administrada por un Consejo de Administración elegido por los socios del SITEV, no se descuenta el Impuesto Sobre la Renta (ISR) cuando se paga un beneficio.

**Cuadro 4. Información comparativa de la clave 39 contra la clave 80.**

EXCLUSIVA DEL SITEV	BENEFICIOS	SUTSEM, SETSE, SNTE, SDTEV, ETC.
<b>FBC. CLAVE 39</b>	POR RETIRO:	<b>FBC. CLAVE 80</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga 12 meses de sueldo base clave 1102</li> <li>• Se paga a 1 año y seis meses</li> <li>• No se descuenta el ISR</li> <li>• Se paga el 100 % del beneficio</li> </ul>	JUBILACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga 12 meses de sueldo base clave 1102</li> <li>• Se paga a los 4 años ó mas</li> <li>• Se descuenta el impuesto sobre la renta</li> <li>• Se paga en promedio el 80 % del beneficio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga 24 meses de sueldo base clave 1102.</li> <li>• Se paga a los 60 días</li> <li>• No se descuenta el ISR</li> </ul>	INCAPACIDAD PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga 24 meses de sueldo base clave 1102</li> <li>• Se paga a los 60 días</li> <li>• Se descuenta el ISR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga de acuerdo a la tabla de servicio</li> <li>• Se paga a los 6 meses</li> <li>• No se descuenta el ISR</li> </ul>	INVALIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga de acuerdo a la tabla de servicio</li> <li>• Se paga a los 4 años</li> <li>• Se descuenta el ISR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga de acuerdo a la tabla de servicio</li> <li>• Se paga al año</li> <li>• No se descuenta el ISR</li> </ul>	VEJEZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga de acuerdo a la tabla de servicio</li> <li>• Se paga a los 4 años</li> <li>• Se descuenta el ISR</li> </ul>
<b>FBC. CLAVE 39</b>	DEFUNCIÓN:	<b>FBC. CLAVE 80</b>
A LOS BENEFICIARIOS SE LES PAGA:	DEFUNCIÓN	A LOS BENEFICIARIOS SE LES PAGA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 meses de sueldo base clave 1102.</li> <li>• Cuota extraordinaria \$30.00 por socio.</li> <li>• La cuota ext. equivale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 meses de sueldo base clave 1102</li> <li>• Se paga a los 60 días.</li> <li>• Si el socio no cotizó 10 años, no se les</li> </ul>

EXCLUSIVA DEL SITEV	BENEFICIOS	SUTSEM, SETSE, SNTE, SDTEV, ETC.
\$190,000.00 aprox. • Se paga a los 60 días. • Si el socio no cotizó 10 años, se le entrega la cuota extraordinaria		paga nada. • La familia queda desprotegida

Fuente: [www.fbc.com.mx](http://www.fbc.com.mx)

El FBC es un órgano especializado independiente del Comité Central del SITEV y como tal, toma sus decisiones con base en un Consejo de Administración, integrado por 25 socios nombrados democráticamente por los asociados de dicho sindicato.

El capital aportado por los socios al FBC, es suficiente para que con una cuota reducida, se les puedan otorgar beneficios complementarios adicionales a las prestaciones institucionales que por ley corresponden a los agremiados.

**Cuadro 5. Presidentes del Fondo de Beneficios Complementarios**

<i>Presidente</i>	<i>Periodo</i>
Héctor Marcelo Ramírez Cahue	2000-2003
Leticia Casas Huesca	2003-2006
Rafael Wong Michell	2006-2009
Octavio Velásquez Ortiz	2009-2012

Fuente: [www.fbc.com.mx](http://www.fbc.com.mx)

### 3.4.3 Filosofía institucional

Misión:

Brindar prestaciones de seguridad social adicionales a las ya establecidas por Ley, en forma exclusiva a todos los socios del **SITEV** dentro de un marco de legalidad, responsabilidad y honradez.

Visión:

El Fondo de beneficios complementarios es un mecanismo de inversión a mediano y largo plazo que le permite adquirir una disciplina de ahorro para que pueda disfrutar tranquilo y seguro de sus ahorros en el futuro, como complemento ideal a la pensión obligatoria ya establecida.

Objetivo:

El objetivo principal del FBC ha sido constituir una reserva económica que aporte a los socios sitevistas, beneficios adicionales a las prestaciones que por ley les corresponden, proporcionándoles una gratificación adicional para un retiro digno al momento de incorporarse al sistema pensionario, atendiendo futuras y apremiantes necesidades de todos los socios que en su momento se llegaran a presentar.

### 3.4.4. Estructura de organización

**Figura 3. Organigrama**



Fuente: elaboración propia con información del FBC del SITEV



### 3.4.5 Catálogo de puestos

1. Presidente del FBC (F-0)
2. Vicepresidente (F-1)
3. Tesorero (F-2)
4. Programador (F-3)
5. Secretaria (F-4)
6. Auxiliar contable (F-5)
7. Auxiliar Administrativo (F-6)
8. Encargado de jubilados (F-7)
9. Asesor en tecnologías de la información (F-8)
10. Contador (F-9)

### 3.4.6 Descripción de puestos

Las actividades que realiza el personal del FBC no están plasmadas en la descripción de puestos, sin embargo, cada persona que ocupa el puesto conoce perfectamente sus funciones, en la presente investigación se desarrolló el análisis de puestos por escrito.

<b>PRESIDENTE DEL FBC</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Clave de Identificación</b>	F-0
<b>Jefe Inmediato</b>	Consejo de Administración
<b>Subordinados Inmediatos</b>	Todos
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Dirigir el Fondo de Beneficios Complementarios, mediante la toma de decisiones de los acuerdos y convenios con las diferentes empresas y personas necesarios para la operación y desarrollo de la organización. Promover un ambiente de trabajo colaborativo en el cual todos participen y se sientan motivados a continuar desarrollando sus labores con eficiencia y calidad.	

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Promover el fondo mediante convenios con diversas empresas
2. Motivar a sus subordinados con el fin de que se sientan identificados con la organización
3. Revisar el corrimiento de la cuenta 1742084
4. Revisar el corrimiento de la cuenta 8133454
5. Realizar las comprobaciones de gastos del mes anterior
6. Llevar correctamente la contabilidad del mes anterior al que se encuentre
7. Revisar los depósitos realizados por finanzas en ambas cuentas.

### **PERFIL DEL PUESTO**

- Licenciatura obligatoria
- Plaza estatal y que se encuentre afiliado al SITEV
- Conocimientos avanzados de los programas: Excel, Word. PowerPoint
- Facilidad de palabra

### **VICEPRESIDENTE DEL FBC**

#### **IDENTIFICACIÓN**

**Clave de Identificación** F-1

**Jefe Inmediato** Presidente del FBC

**Subordinados Inmediatos** Ninguno

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar las actividades necesarias para apoyar al Presidente y suplirlo cuando sea necesario, por tal motivo es necesario que sepa desarrollar cada una de las actividades del presidente. Así como también tener actualizadas la promociones de automóviles que ofrece el FBC y por ultimo atender correctamente a los socios.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Atender a los socios cuando llegan a pedir préstamos u otras promociones
2. Recibir solicitudes de automóviles
3. Solicitar los pedidos de automóviles
4. Saber desarrollar todas las actividades del presidente del FBC

### **PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)**

- Licenciatura
- Plaza estatal y que se encuentre afiliado al SITEV
- Conocimientos avanzados de los programas: Excel, Word, PowerPoint
- Experiencia

### **TESORERO**

#### **IDENTIFICACIÓN**

**Clave de Identificación** F-2

**Jefe Inmediato** Presidente del FBC

**Subordinados Inmediatos** Auxiliar administrativo y Auxiliar contable

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Controlar y comprobar los gastos que se realizan cada mes dentro del FBC, así como atender de la mejor manera a los socios cuando soliciten préstamos para la adquisición de: equipo de cómputo, celulares, lentes o alguna otra promoción que ofrece el Fondo.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Atender a los socios cuando llegan a pedir préstamos u otras promociones
2. Pagar la papelería, Internet, luz, y otros gastos
3. Integrar la información necesaria para comprobaciones de gastos internos
4. Comprobar los gastos administrativos que se hacen cada mes en el FBC

## PERFIL DEL PUESTO

- Licenciatura en contaduría o administración de empresas.
- Plaza estatal y que se encuentre afiliado al SITEV.
- Conocimientos avanzados de los programas: Excel, Word. PowerPoint.
- Experiencia en el área contable.

## PROGRAMADOR

### IDENTIFICACIÓN

**Clave de Identificación** F-3

**Jefe Inmediato** Presidente del FBC

**Subordinados Inmediatos** Ninguno

### OBJETIVO DEL PUESTO

El titular de este puesto, debe de controlar los descuentos aplicados a los socios, así como también de identificar los errores que presenta el sistema y reportarlos con el auxiliar técnico en el momento en el que suceda para poder resolverlo de la manera más rápida.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Dar de alta los descuentos vía nómina de los socios
2. Dar de baja los descuentos de los socios cuando estos ya liquidaron sus préstamos o promociones
3. Cargar los listados quincenales de nóminas en el sistema
4. Detectar los errores que el sistema pudiera presentar con el fin de reportarlos con el asesor técnico

### PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)

- Licenciatura en sistemas o informática
- Plaza estatal y que se encuentre afiliado al SITEV
- Conocimientos avanzados de los programas: Excel, Word. PowerPoint,
- Experiencia en sistemas computacionales

<b>SECRETARIA</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Clave de Identificación</b>	F-4
<b>Jefe Inmediato</b>	Tesorero
<b>Subordinados Inmediatos</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
El objetivo de este puesto es apoyar en tareas específicas en la atención a los clientes así como también en la atención y supervisión de los proveedores.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contestar las 2 líneas de teléfono</li> <li>2. Elaborar los cheques a máquina de escribir</li> <li>3. Pedir material de papelería y limpieza</li> <li>4. Verificar los inventarios</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en mecanografía</li> <li>• Conocimientos básicos de Microsoft office</li> </ul>	

<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Clave de Identificación</b>	F-5
<b>Jefe Inmediato</b>	Tesorero
<b>Subordinados Inmediatos</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
El titular de este puesto, debe de apoyar en la contabilidad mensual así como también en las comprobaciones que se presentan en el FBC.	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender a los socios cuando llegan a pedir préstamos u otras promociones</li> <li>2. Llevar el corrimiento de la cuenta 1742084</li> <li>3. Llevar el corrimiento de la cuenta 8133454</li> <li>4. Ayudar en las comprobaciones mensuales</li> </ol>
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura</li> <li>• Conocimientos básicos de Microsoft Office</li> <li>• Experiencia en sistemas computacionales</li> </ul>

<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Clave de Identificación</b> F-6
<b>Jefe Inmediato</b> Tesorero
<b>Subordinados Inmediatos</b> Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<p>El objetivo de este puesto es apoyar en los diferentes procesos que se dan dentro del FBC tales como: atención a socios, elaboración de cheques, realizar corrimientos de las dos cuentas cuando el encargado no pueda hacerlo, revisar la página web. Todo esto con la finalidad de facilitar las actividades diarias que se presentan.</p>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender a los socios cuando llegan a pedir préstamos u otras promociones</li> <li>2. Verificar los listados que se envían a nominas con los descuentos quincenales de los socios</li> <li>3. Apoyar en la contabilidad cuando así se requiera</li> </ol>
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura</li> <li>• Conocimientos básicos de Microsoft Office, y contabilidad</li> <li>• Experiencia en sistemas computacionales</li> </ul>

<b>ENCARGADO DE JUBILADOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Clave de Identificación</b>	F-7
<b>Jefe Inmediato</b>	Presidente del FBC
<b>Subordinados Inmediatos</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
El titular de este puesto, debe de llevar un control de los préstamos otorgados a los jubilados del sindicato así como monitorear que se les aplique el descuento en tiempo y forma	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en el trámite de préstamos de socios activos</li> <li>2. Apoyar en el trámite de préstamos de socios jubilados</li> <li>3. Realizar depósitos en el banco cuando sea necesario</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaza estatal y que se encuentre afiliado al SITEV</li> <li>• Conocimientos básicos de los programas: Excel, Word. PowerPoint,</li> </ul>	

<b>ASESOR EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Clave de Identificación</b>	F-8
<b>Jefe Inmediato</b>	Presidente del FBC
<b>Subordinados Inmediatos</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
El objetivo de este puesto es reparar y evitar que el sistema del FBC presente errores, así como también dar mantenimiento a todas las computadoras del área.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar mantenimiento a las computadoras del FBC</li> <li>2. Reparar errores que el sistema FBC pudiera presentar</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en sistemas o informática</li> <li>• Conocimientos avanzados de los programas: Excel, Word, PowerPoint,</li> <li>• Experiencia en sistemas computacionales</li> <li>• Experiencia en desarrollo de software</li> </ul>
<b>CONTADOR</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Clave de Identificación</b> F-9
<b>Jefe Inmediato</b> Presidente del FBC
<b>Subordinados Inmediatos</b> Ninguno
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>
El objetivo de este puesto es realizar la contabilidad del mes en tiempo y forma.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Realizar la contabilidad
<b>PERFIL DEL PUESTO (GRADO ACADÉMICO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Contabilidad</li> <li>• Conocimientos avanzados de los programas: Excel</li> <li>• Experiencia como contador público</li> </ul>

**Actividades Mensuales:**

- Se realizan aproximadamente 300 préstamos a socios activos
- Se financian 5 autos
- Se tramitan 15 préstamos a jubilados

**3.5 RECURSOS**

**3.5.1 Recursos humanos**

El FBC cuenta con 10 empleados, cada uno de ellos tiene diferentes perfiles académicos; tres son Licenciados en Administración, un Licenciado en Pedagogía, un Licenciado en Informática, un Licenciado en Matemáticas, un Técnico en



Mecanografía, un Maestro en Inteligencia Artificial, un Licenciado en Contaduría y un Diseñador Gráfico.

### 3.5.2 Recursos materiales

Éstos se pueden observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6. Recursos varios**

Recurso	Unidad
Edificio	1
Equipo de cómputo de escritorio	14
Equipo de cómputo portátil	2
Cañones	2
Pantallas de proyección	2
Cámaras de seguridad	7
Escritorios	15
Sillas y sillones	27
Mesa de juntas	1
Archiveros	8
Calculadoras	13
Máquinas de escribir	2
Línea telefónica	3

Fuente: elaboración propia con información del FBC del SITEV

### 3.5.3 Recursos financieros

El presupuesto del FBC para el año 2013 es de \$1,898,400.00, el cual fue aprobado en un congreso extraordinario celebrado en el mes de diciembre 2012 y se desglosa de la siguiente manera:

**Cuadro 7. Recursos financieros**

<b>PARTIDA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>2013 MENSUAL</b>	<b>2013 ANUAL</b>
100	HONORARIOS DESPACHO CONTABLE	3,700.00	\$44,400.00
101	HONORARIOS DE SECRETARIA	9,800.00	117,600.00
102	HONORARIOS DEL PROGRAMADOR	13,650.00	163,800.00
103	HONORARIOS ASESOR EN TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	6,500.00	78,000.00
104	HONOR. POR SERVICIO DE LIMPIEZA	2,000.00	24,000.00
105	HONORARIOS AUXILIAR CONTABLE	10,000.00	120,000.00
<b>106</b>	HONORARIOS AUXILIAR ADMINISTRATIVO	10,000.00	120,000.00
<b>107</b>	HONORARIOS GESTOR INFONAVIT	8,000.00	96,000.00
<b>108</b>	AUXILIAR INFONAVIT	6,000.00	72,000.00
<b>200</b>	MATERIAL DE PAPELERIA	2,300.00	27,600.00
<b>201</b>	MATERIALES DE COMPUTACION	2,900.00	34,800.00
<b>202</b>	MATERIALES DE LIMPIEZA	400.00	4,800.00
<b>203</b>	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	4,000.00	48,000.00
<b>204</b>	FOTOCOPIAS	500.00	6,000.00
<b>300</b>	SERVICIO TELEFONICO	2,700.00	32,400.00
<b>301</b>	VIATICOS DIVERSOS	33,000.00	396,000.00
<b>302</b>	GASTOS DE TRANSPORTACION	3,500.00	42,000.00
<b>303</b>	GASTOS VARIOS	5,800.00	69,600.00
<b>304</b>	SERVICIO INTERNET Y CABLE DIGITAL	3,800.00	45,600.00
305	MANTTO. DE EQUIPO Y MOBILIARIO	2,100.00	25,200.00
306	MANTENIMIENTO PAGINA WEB	2,000.00	24,000.00
307	GASTOS FINANCIEROS Y BANCARIOS	1,600.00	19,200.00
308	SERVICIO DE INTERCOMUNICACION	1,700.00	20,400.00
400	PUBLICACIONES DIVERSAS	3,500.00	42,000.00
401	CONTINGENCIA PREVENTIVA	15,000.00	180,000.00
500	AUDITORIA ANUAL	0.00	45,000.00

<b>PARTIDA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>2013 MENSUAL</b>	<b>2013 ANUAL</b>
	TOTALES	\$154,450.00	1,898,400.00

Fuente: elaboración propia con información del FBC del SITEV

Estos aspectos incluidos en el presente apartado, permiten tener una idea más precisa acerca del contexto económico, social y cultural del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV), organización que constituye el punto central y objeto de estudio de esta investigación.

**CAPÍTULO 4**  
**DESARROLLO METODOLÓGICO**

## **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta el camino metodológico que refuerza este estudio, e incluye: la determinación de la población, el procedimiento de muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el procedimiento para su obtención, el análisis e interpretación de la información, así como la presentación de resultados.

## **4.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población también llamada universo o colectivo es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Para determinar la población de un estudio, se define primero la unidad de análisis, esto es, sobre qué o quiénes se realizarán la recolección de los datos necesarios para la investigación.

De acuerdo al problema central de la investigación y a la naturaleza del producto que se analiza, la población a estudiar está compuesta por diez personas las cuales prestan sus servicios en el Fondo de Beneficios Complementarios del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz. Se eligen esta población por considerar que en este grupo de personas se tiene conocimiento acerca del uso y beneficios que se derivan del producto objeto de esta investigación.

## **4.3 PROCEDIMIENTO DE MUESTREO**

El procedimiento de muestreo contempla dos situaciones: el número de elementos que fungirán como las unidades de análisis y la forma en que todos los elementos de la población –sujetos de estudio- van a ser seleccionados para integrar la muestra a estudiar. En el primer caso, se aplican fórmulas estadísticas que nos permiten determinar al número de elementos; en el segundo, son los procedimientos para elegir cuáles de ellos serán seleccionados.

Debido a que es factible estudiar a toda la población, en este estudio se realizó un censo.

#### **4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En la presente investigación se ocupan diferentes técnicas de investigación, entendidas como un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado. (García, 2006). Las técnicas que se utilizan en este estudio son: la entrevista, la encuesta y la reutilización de datos.

La entrevista, entendida como "...una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones..." (Sabino, 2002, p. 106).

La encuesta "es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos" (Gento, 2000, p. 19).

La reutilización de datos: "se entiende que es volver a utilizar una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica), mediante una acción de mejora o restauración sin modificar el producto si es útil para un nuevo usuario." (Wright, en Kerlinger, 2000, p. 198).

En cuanto a los instrumentos, éstos se definen como cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (García, 2006). En esta investigación se elaboran y aplican: la guía de entrevista, el cuestionario y la ficha de registro.

La guía de entrevista es una lista para revisar los temas que se van a tratar durante la entrevista, así como la ficha de síntesis de los elementos que se han recopilado. (Báez, 2007). Ésta se dirige a los directivos de la organización objeto de estudio.

El cuestionario, “instrumento de recolección de datos, integrado por un conjunto de preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación, en el cual es administrado a un grupo de personas” (Zorrilla, 2003, p. 176). Este instrumento se orienta a los empleados del SITEV.

La ficha de registro hace referencia a los instrumentos en los que se anotan, de manera independiente, los datos de las obras consultadas. Estas fichas permiten identificar un libro en particular, localizarlo físicamente y clasificar las fuentes en función de la conveniencia del trabajo. (Cázares, 1990) En este trabajo es utilizada para recabar de información de: libros, revistas, periódicos e Internet, entre otras fuentes.

#### **4.5 ELABORACIÓN Y PRUEBA DE INSTRUMENTOS**

Para la elaboración del instrumento que se aplicó a los empleados del FBC del SITEV considerados como población y de los cuales se realizó un censo, se diseñó un cuestionario que está integrado por 14 preguntas, 3 abiertas y 11 cerradas, mismo que se muestra en la sección de anexos

#### **4.6 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información fue obtenida en el lugar de trabajo, previa cita para no entorpecer las actividades realizadas por las personas consideradas como unidades de análisis en este estudio. Los horarios en los que se aplicó el instrumento fueron de 19:00 a 21:00 los días 8 y 9 del mes de julio del 2013.

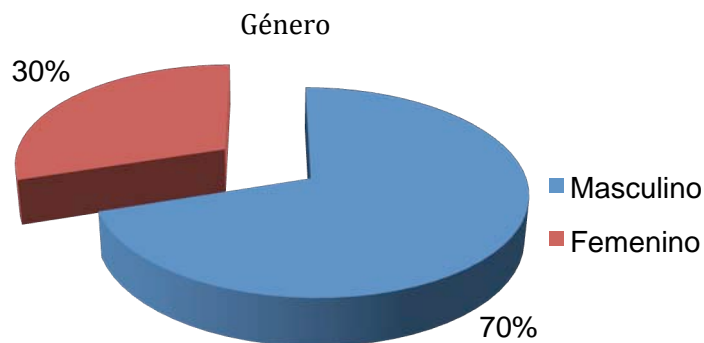
#### 4.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se presentan las tablas de frecuencia y graficas producto del análisis e interpretación de los datos recopilados a través

Tabla 1. Género

Pregunta 1. Género		
Concepto	%	Número
Masculino	70%	7
Femenino	30%	3
<b>Total</b>	100%	10

Gráfica 1. Género



Fuente: Obtención directa

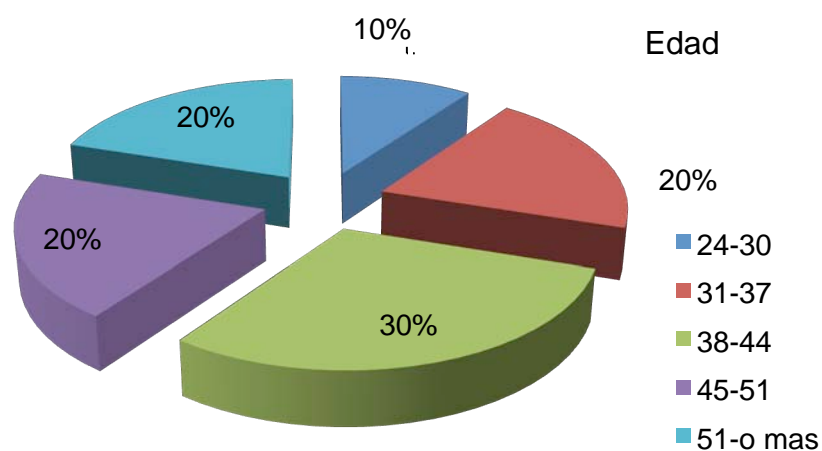
De los datos presentados en la gráfica, se puede inferir que la mayor parte de la población encuestada es del género masculino, esto, sin ser una normativa del Sindicato.



Tabla 2. Edad

Pregunta 2. Edad		
Concepto	%	Número
24-30	10%	1
31-37	20%	2
38-44	30%	3
45-51	20%	2
51-o mas	20%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

Gráfica 2. Edad



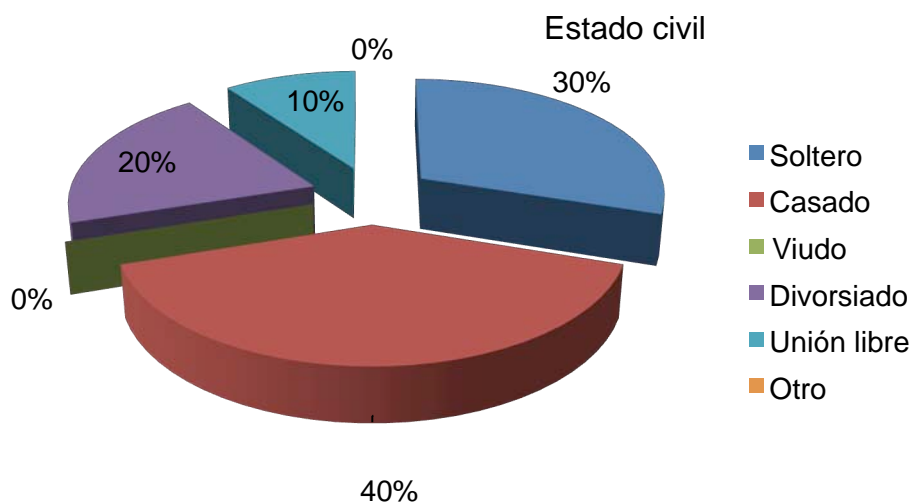
Fuente: Obtención directa

Se puede apreciar en la gráfica que el rango de edades es muy variado y la mayoría está en un rango de entre 38 a 44 años, esto es personas en edad productiva, por lo que es importante conocer e incrementar su productividad y por ende, su relación laboral.

Tabla 3. Estado civil

Pregunta 3. Estado civil		
Concepto	%	Número
Soltero	30%	3
Casado	40%	4
Viudo	0%	0
Divorciado	20%	2
Unión libre	10%	1
Otro	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

Gráfica 3. Estado civil



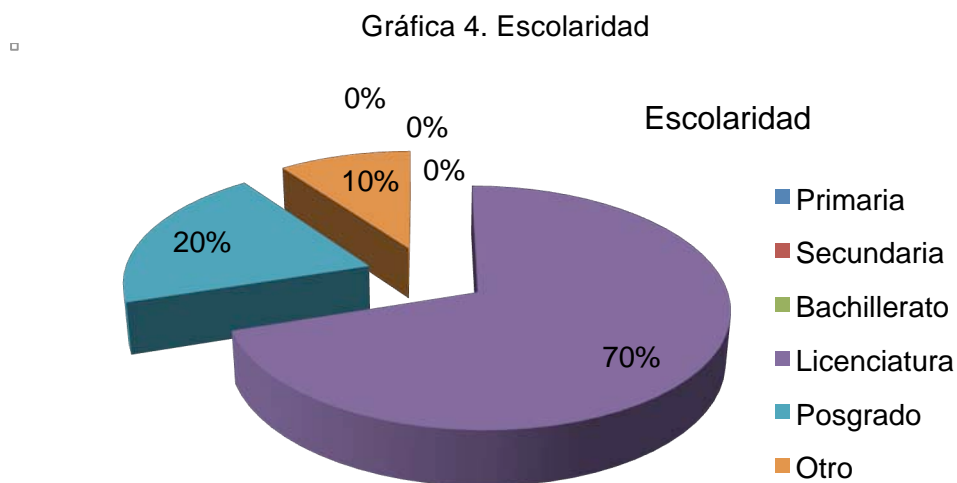
Fuente: Obtención directa

De acuerdo con la gráfica presentada, se puede inferir que casi la mitad de los empleados del Fondo de Beneficios son casados, y algunos otros son solteros. Esto se puede deber en gran parte a que la mayoría de la población son hombres de entre 38 a 44 años de edad. Son personas que requieren de un ingreso que les permita el sustento de su familia, por tanto requieren de un buen resultado respecto de su evaluación integral.

Tabla 4. Escolaridad

Respuestas a la pregunta

Concepto	%	Número
Licenciatura	70%	7
Posgrado	20%	2
Otro	10%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>



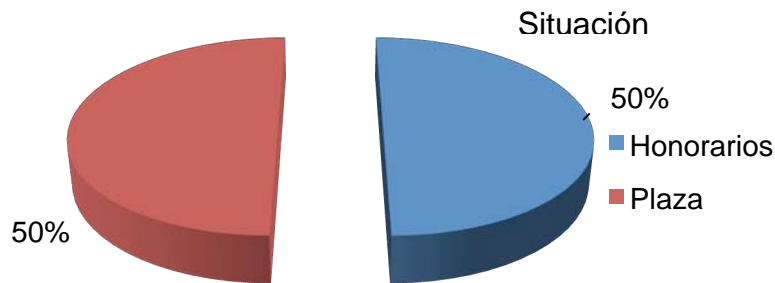
Fuente: Obtención directa

Con base en la gráfica, se puede afirmar que todas las personas encuestadas tienen hasta el bachillerato concluido, y casi todos tienen alguna licenciatura, sin embargo, son pocas las personas que cuentan con un posgrado. Es indudable que la formación académica determina en gran medida su desempeño profesional.

Tabla 5. Situación laboral

Pregunta 5. Situación laboral		
Concepto	%	Número
Honorarios	50%	5
Plaza	50%	5
<b>Total</b>	100%	10

Gráfica 5. Situación laboral



Fuente: Obtención directa

De los datos presentados en la gráfica, se puede inferir que la mitad de la población cuenta con alguna plaza que puede ser de distintos niveles educativos y la otra mitad sólo está contratada por honorarios.

Pregunta numero 6 ¿Qué es evaluación del desempeño? Con respecto a esta pregunta, las respuestas fueron similares, ya que la mayoría de la población encuestada respondió que la evaluación es calificar, medir el desempeño del trabajador.

Respecto a la pregunta 7 acerca de si existe un proceso de evaluación del desempeño en la organización, la respuesta fue unánime en sentido negativo. Lo que refuerza el propósito de esta investigación.

Tabla 6. Evaluación dentro de la organización o en algún otro trabajo

Pregunta 8. ¿Alguna vez ha sido evaluado dentro de la organización o en algún otro trabajo?		
Concepto	%	Número
Sí	30%	3
No	70%	7
<b>Total</b>	100%	10

Gráfica 6. Evaluación dentro de la organización o en algún otro trabajo



Fuente: Obtención directa

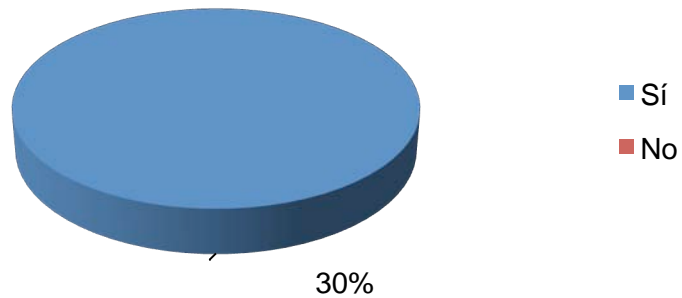
De los datos presentados en la gráfica, se puede apreciar que la mayoría de la población no ha sido evaluada dentro de la organización, ni en ningún otro trabajo.

Tabla 7. Resultados de la evaluación

Pregunta 9. ¿Le dan a conocer su resultado de este tipo de evaluación?		
Concepto	%	Número
Sí	30%	3
No	0%	0
<b>Total</b>	<b>30%</b>	<b>3</b>

Gráfica 7. Resultados de la evaluación

¿Le dan a conocer su resultado de este tipo de evaluación? 0%



Fuente: Obtención directa

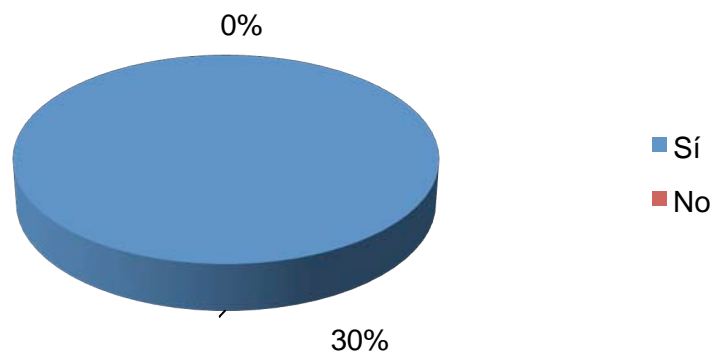
Con base en la gráfica, se puede afirmar que las personas que sí han sido evaluadas les han dado a conocer el resultado de su rendimiento. Esto permite efectuar un proceso de retroalimentación, acerca del trabajo desempeñado.

Tabla 8. Le gusta que sea evaluado su desempeño

Pregunta 10. ¿Le gusta que sea evaluado su desempeño?		
Concepto	%	Número
Sí	30%	3
No	0%	0
<b>Total</b>	30%	3

Gráfica 8. Le gusta que sea evaluado su desempeño

¿Le gusta que sea evaluado su desempeño?



Fuente: Obtención directa

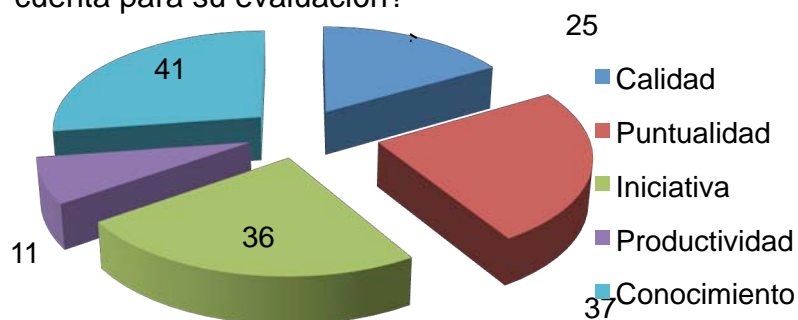
De acuerdo con la gráfica presentada se puede determinar que toda la población que si ha sido evaluada ya sea en el Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) o en algún otro trabajo, si le agrada que se evalué su desempeño. Esto es importante puesto que destaca la existencia de una cultura sobre la evaluación.

Tabla 9. Aspectos para evaluar el desempeño

Pregunta 11. ¿Qué aspectos le gustaría que se tomaran en cuenta para su evaluación?	
Concepto	Valor
Calidad	25
Puntualidad	37
Iniciativa	36
Productividad	11
Conocimiento	41
Otro	0
<b>Total</b>	<b>150</b>

Gráfica 9. Aspectos para evaluar el desempeño

¿Que aspectos le gustaría que se tomaran en cuenta para su evaluación?



Fuente: Obtención directa

De los datos presentados en la gráfica se puede determinar que el primer aspecto para evaluar sería la productividad en el trabajo, ya que la población mostró en su mayoría que este punto junto con la calidad serían los puntos principales en los que se debería basar su evaluación.

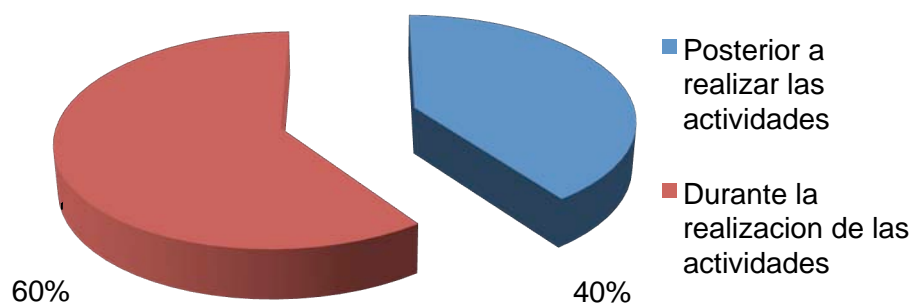


Tabla 10. En qué momento se debería de evaluar

Pregunta 12. ¿En qué momento preferiría ser evaluado?		
Concepto	%	Número
Anticipadamente	0%	0
Posterior a realizar las actividades	40%	4
Durante la realización de las actividades	60%	6
Otro momento	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

Gráfica 10. En qué momento se debería de evaluar

¿En que momento preferiría ser evaluado?



Fuente: Obtención directa

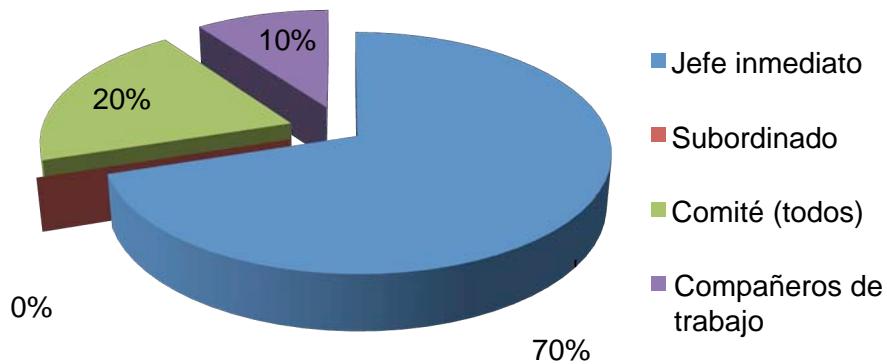
De los datos presentados en la gráfica, se puede inferir que la mayoría prefiere que se evalúe al momento de realizar las actividades, y una pequeña parte de la población prefiere la evaluación posterior a realizar las actividades. Aspectos a considerar en la propuesta resultante de esta investigación.

Tabla 11. Quién le gustaría que lo evaluara

Pregunta 13. ¿Quién le gustaría que lo evaluara?		
Concepto	%	Número
Jefe inmediato	70%	7
Subordinado	0%	0
Comité (todos)	20%	2
Compañeros de trabajo	10%	1
Auto evaluación	0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

Gráfica 11. Quién le gustaría que lo evaluara

¿Quién le gustaría que lo evaluara?



Fuente: Obtención directa

En la gráfica presentada se puede observar que la mayoría de los empleados del Fondo de Beneficios Complementarios les gustaría que los evaluara el jefe inmediato. Sin embargo, una pequeña proporción de la población también le gustaría que fueran los compañeros de trabajo o un comité el que desarrollara esta función. Esto determina la integración de un comité mixto.

Finalmente, en cuanto a la pregunta número 14 referida a ¿Qué sugiere para mejorar el proceso de evaluación del desempeño? Todas las respuestas estuvieron enfocadas a la división equitativa del trabajo, sin embargo, también respondieron que es necesario ofrecer al trabajador con mejor puntaje algún bono extra.

#### **4.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

- La mayor parte de los encuestados son de sexo masculino con una edad promedio de 30 a 40 años de edad.
- Casi la mitad de la población son casados.
- Todas las personas encuestadas tienen concluido el bachillerato y la mayoría cuenta con una licenciatura.
- La mitad de la población cuenta con una plaza estatal, mientras que la otra mitad solo está contratado por honorarios.
- Todos los sujetos encuestados tienen una noción de que es la evaluación del desempeño, sin embargo están conscientes que no existe dicha evaluación dentro de la organización.
- La mayor parte de la población nunca se les ha evaluado su desempeño
- De acuerdo con el resultado arrojado de la encuesta los aspectos que se deberían evaluar son productividad y calidad.
- Así mismo, en base a los resultados, se puede inferir que la evaluación del desempeño debería de realizarse mientras ejecutan las actividades
- La persona que debería de evaluar el desempeño del personal es el jefe inmediato.
- La mayor parte de los encuestados coinciden que para mejorar el proceso de evaluación del desempeño se debería de repartir equitativamente la carga de trabajo.

La información obtenida en el trabajo de campo, permite sustentar la propuesta que constituye la aportación principal de este trabajo de investigación, mismo que se complementa con el marco teórico y el referencial acerca de la evaluación del

desempeño de los empleados del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV).

**CAPÍTULO 5**  
**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DEL FBC DEL SITEV**

## **5.1 INTRODUCCIÓN**

Con base en el análisis realizado acerca del conocimiento y utilización de la evaluación del desempeño, a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de esta institución, se presenta la propuesta de programa de evaluación del desempeño para empleados del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV).

Este programa tiene como propósito incrementar el conocimiento y la participación activa del personal del citado sindicato, a fin de mejorar el desempeño de sus actividades y tener bases más objetivas para su evaluación institucional.

El punto de partida de esta propuesta es el análisis de puestos, el cual es una técnica de organización a través de la cual se identifica y describe el contenido y requisitos de cada uno de los puestos que se encuentra en una estructura de organización.

Para Chiavenato (2001), el análisis de puestos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. La persona que va a ocupar el puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto.

## **5.2 OBJETIVOS**

Los objetivos de la presente propuesta de un programa de evaluación son los siguientes:

- Actualizar la estructura organizacional
- Establecer las fuentes de reclutamiento
- Determinar el proceso de selección
- Detectar necesidades de capacitación

- Asignación de sueldos y salarios
- Ascenso o promoción del personal
- Formular un modelo de motivación
- Determinar los cambios de la organización

### **5.3 POLÍTICAS**

Las políticas se conciben como planes en la medida en que constituyen filosofías que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Las políticas apoyan y precisan los objetivos y cubren a la empresa en su conjunto. Delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir, asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance de los objetivos.

Respecto a la evaluación del desempeño se sugieren las siguientes:

#### **5.3.1 De la evaluación**

La evaluación deberá de ser obligatoria para todo el personal que se encuentre laborando en el Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del SITEV. Será parte del compromiso de cada trabajador colaborar y facilitar información al evaluador.

#### **5.3.2 Periodicidad**

La evaluación del desempeño será anual, comenzando el mes de enero del año en curso. Y se evaluará el trabajo correspondiente al año del ejercicio anterior. En caso de que existan trabajadores de nuevo ingreso se les evaluará el tiempo que llevan desempeñando sus funciones en dicho fondo.

#### **5.3.3 Integrantes del comité de Evaluación**

El comité que llevará a cabo la evaluación del personal estará integrado de la siguiente manera:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

- Subordinados
- Autoevaluación

Esto, con la finalidad de obtener una evaluación con diferentes perspectivas, ya que a la hora de desempeñar las actividades correspondientes se interactúa con compañeros, subordinados y con el jefe inmediato; y por último, está la autoevaluación que permite conocer cómo el personal piensa que está desarrollando sus actividades, lo que establece una base de comparación con relación a la percepción de las demás personas que interactúan en las actividades laborales.

#### **5.3.4 Capacitación**

Los integrantes que conforman el comité de evaluación tendrán que conocer a la perfección los puntos a calificar. Por lo que se les proporcionará una capacitación previa a la evaluación, con la finalidad de que conozcan cada aspecto que se apreciará y puedan ser lo más certeros posible para poder disminuir la subjetividad al mínimo. Es conveniente que los términos una vez definidos se entreguen por escrito (ya sea en forma impresa o electrónica a los integrantes del Comité)

#### **5.3.5 Resultados**

El resultado de la evaluación servirá para poder cumplir con los objetivos antes mencionados.

#### **5.3.6 Comunicación**

Después de haber obtenido los resultados de las evaluaciones a los empleados del Fondo de Beneficios Complementarios, se procederá a comunicar a cada evaluado su resultado, con la finalidad de que exista una adecuada retroalimentación

### **5.4 PROCESO**

En base a los análisis de puestos y a las actividades asignadas al personal, se llevará a cabo el proceso de evaluación.



#### **5.4.1 Selección de factores**

Los factores que se han seleccionado con base en la encuesta aplicada son los siguientes:

- Conocimientos
- Puntualidad
- Iniciativa
- Calidad
- Productividad

#### **5.4.2 Definición de factores**

Conocimientos. Este factor hace referencia a la comprensión que existe respecto a las actividades y tareas que desempeña el trabajador. Conjunto de información almacenada mediante la experiencia y el aprendizaje. Es decir, que sepa cómo llevar a cabo sus actividades acorde a los procedimientos correspondientes.

Puntualidad. Es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida. Respecto a la hora de entrar al trabajo, el evaluado debe de llegar a las 9 am en punto, con un tiempo de tolerancia de máximo 15 minutos.

Iniciativa. Es aquello que da principio a algo. Se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción. Este factor se refiere a tener la disposición de realizar actividades y tareas anticipándose a quien las solicite.

Calidad. Es cumplimiento de requisitos de un puesto. Aportar valor a la actividad que se realiza. Es la realización de las actividades y tareas asignadas sin presentar ningún error.

Productividad. Es el trabajo producido en un determinado tiempo, utilizando los recursos necesarios.

### **5.4.3 Integración de comité**

El comité que realizará la evaluación del desempeño en el FBC del SITEV estará compuesto por cuatro partes:

1. El presidente del Fondo
2. Los compañeros de trabajo
3. Los subordinados
4. Autoevaluación

### **5.4.4 Selección del método**

El método seleccionado para la evaluación del personal del FBC es el denominado “hechos significativos” o “incidentes críticos”. Éste consiste en una combinación del método gráfico o de escalas gráficas y los hechos relevantes que determinan la calificación.

Método de escalas gráficas. Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de evaluación de desempeño, que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Método de incidentes críticos. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada evaluador investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases: 1. Observación del comportamiento, 2. Registro de hechos significativos, y 3. Investigación de la actitud y del comportamiento.

### **5.4.5 Definición de los grados**

El valor dado a cada uno, corresponde de la manera siguiente:

- 1 = Mal
- 2 = Regular
- 3 = Bien

4 = Muy bien

5 = Excelente

#### 5.4.6 Elaboración de instrumentos

Se utiliza como instrumento un formato a manera de cuestionario, donde se indican los factores, los grados y los incidentes críticos que fundamenten la evaluación, como se muestra a continuación.

<b>Nombre</b>						
<b>Puesto:</b>						
<b>Factores</b>	<b>Grados</b>					<b>Hechos significativos</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Conocimiento</b>						
<b>Puntualidad</b>						
<b>Iniciativa</b>						
<b>Calidad</b>						
<b>Productividad</b>						
<b>Elaboró:</b>						

#### 5.4.7 Aplicación

La aplicación del instrumento antes mencionado se realizará en las instalaciones del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz, en la Sala de Juntas. La fecha de aplicación deberá ser programada con anticipación y deberán asistir sin excepción alguna los empleados que serán evaluados. Dicho lugar deberá

contar con los elementos necesarios para la aplicación y se intentará eliminar cualquier posible distractor.

#### **5.4.8 Resultados**

Después de haber obtenido los resultados de la evaluación del personal del Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV) se turnarán al Presidente de dicho Fondo con la finalidad de que observe y analice el resultado de la evaluación del desempeño de sus empleados.

#### **5.4.9 Comunicación de resultados**

Después de haber realizado el análisis del resultado de la evaluación, se realizará una entrevista en la cual se propondrán ideas para mejorar el rendimiento del empleado. También se podrá ofrecer cursos de capacitación a aquellos que lo necesiten.

La propuesta anteriormente expuesta, se deriva del análisis e interpretación de la información obtenida en esta investigación, y su finalidad es que con la implementación del programa de evaluación del desempeño, se logre el incremento de la productividad del recurso humano que labora en el Fondo de Beneficios Complementarios del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz.

## CONCLUSIONES

El caso de estudio de la presente investigación se desarrolló en el Fondo de Beneficios Complementarios del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz, teniendo como objetivo el diseñar un programa de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de sus trabajadores.

Es fundamental conocer el rendimiento que tiene el trabajador dentro de las organizaciones, ya que esto va de la mano con los incentivos tales como: remuneración económica, bonos adicionales, ascenso de puesto, capacitación, etc.; los incentivos antes mencionados conllevan un gasto para la organización, es por ello que, dependiendo de la situación financiera, es el tipo de incentivo que se va a poder brindar al trabajador, ya que si la empresa no cuenta con el recurso necesario, podría dar como alicientes: tiempo libre, asistencia a conferencias o capacitación, etc.

Todos los recursos con los que cuenta una empresa u organización son importantes. Los técnicos, referidos a los sistemas, los procedimientos, las formas de hacer las cosas; los económicos, necesarios para el desarrollo de la empresa, traducidos en dinero y en la búsqueda y óptimo uso del capital; los materiales traducidos en la materia prima, la maquinaria y el equipo, entre otros, y el humano, el más valiosos de todos, el que da vida e identidad a una empresa, organización e institución.

Las empresas que no prestan la atención necesaria a su capital humano están en desventaja respecto de las que sí ofrecen capacitación continua, ya que a futuro los trabajadores que estén bien preparados hacen la diferencia.

Hoy en día en el Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV no se lleva a cabo ninguna evaluación del desempeño, por lo cual los directivos desconocen cuál es el rendimiento de sus trabajadores, sus defectos y virtudes.

Después de haber realizado el análisis e interpretación de la información recolectada, se puede llegar a concluir que el programa de evaluación permitirá conocer cuál es el desempeño que está teniendo el trabajador en un periodo de tiempo establecido, y compararlo con evaluaciones anteriores, para saber si hubo un incremento o disminución en su productividad, y de esta manera poder brindar al empleado la capacitación adecuada que permita su desarrollo profesional y se sienta identificado con la organización, creando un estímulo adicional a la hora de desarrollar sus actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### A) LIBROS

- Actis Grosso, Carlo y Fertoni, Marco. (2003). *Análisis y valoración de tareas*. Deusto. España, Bilbao.
- Báez, Juan (2007). *Investigación cualitativa*. España: ESIC Editorial.
- Byars Lloyd, L y Rue, W. L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Mosby, Ediciones División IRWIN.
- Cázares, Laura (1990). *Técnicas actuales de la investigación documental*. México: Editorial Trillas
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, 2001, México.
- García, María del Pilar (2006). *Metodología de la investigación: El proceso y sus técnicas*. México: Editorial McGraw Hill
- Gento Palacios, Samuel (2003). *Metodología de la investigación*. Madrid: Sanz y Torres.
- Hernández Sampieri Roberto, Lucio Baptista Pilar y Carlos Collado Fernández (2004). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Kerlinger, Fred (2000). *Fundamentos de la investigación y el comportamiento*. México: Editorial Interamericana
- Latorre Antonio, Del Rincón Delio y Arnal Justo (2001). *Paradigmas de investigación educativa*. Barcelona: Hurtado Ediciones.
- Oficina internacional del trabajo (1992). *Introducción al estudio del trabajo*. México. Editorial Limusa.
- Rodríguez, Alejandro (2001). *La Investigación en la era de la información*. México: Editorial Trillas.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Sabino, Carlos (2002). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Panapo.

Stoner, James y Wankel, Charles. (1989). Administración. Prentice-hall hispanoamericana S.A. México.

Zerilli, Andrea. (2000). Valoración del personal. Deusto. España, Bilbao.

## **B) RECURSOS ELECTRÓNICOS**

Asociacion española para la calidad (2013) Evaluacion del desempeño. Recuperado el 8 de febrero de 2013 del sitio web:

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

Lo Buscas (2010) El capital humano y su importancia. Recuperado el 8 de enero de 2013 del sitio web: <http://lobusca.com/el-capital-humano-y-su-importancia/>

Wikipedia (2013) Recursos humanos. Recuperado el 8 de febrero de 2013 del sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

Wikipedia (2013) Análisis de puestos. Recuperado el 10 de enero de 2013 del sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil\\_de\\_puesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto)

Colson (2014) Remuneraciones. Recuperado 4 de marzo de 2014 del sitio web: [http://www.colson.edu.mx/Transparencia/Documentos/Remuneraciones/SEED PA.pdf](http://www.colson.edu.mx/Transparencia/Documentos/Remuneraciones/SEED_PA.pdf)



## **ANEXOS**

## Cuestionario

### UNIVERSIDAD VERACRUZANA



### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UN FONDO DE UNA ORGANIZACIÓN SINDICAL

#### **INTRODUCCIÓN:**

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer aspectos relacionados con la productividad del empleado. La información que sea proporcionada es confidencial y será de gran utilidad para los propósitos de este estudio, por lo que se agradece su invaluable apoyo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Por favor, Marque con una "X" dentro del cuadro y/o conteste la pregunta que corresponda.

1.- Género:  Masculino  Femenino

2.- Edad: Años cumplidos \_\_\_\_\_

3.- Estado civil:

Soltero  Casado  Viudo  Divorciado  Unión libre

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

4.- Escolaridad (estudios concluidos):

Primaria  Secundaria  Bachillerato  Licenciatura

Posgrado  Otro. Especifique \_\_\_\_\_

5.- Situación laboral

Por honorarios  Con plaza

6.- Para usted ¿qué es evaluación?

---

7.- ¿Existe un proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización?

Sí  No

8.- ¿Alguna vez ha sido evaluado dentro de la organización o en algún otro trabajo desempeñado?

Sí  No

Si la respuesta es negativa, continuar con la pregunta 11.

9.- ¿Le dan a conocer su resultado de este tipo de evaluación?

Sí  No

10.- ¿Le gusta que sea evaluado su desempeño?

Sí  No

11.- ¿Qué aspectos le gustaría que se tomaran en cuenta para su evaluación?

(Indique del 1 al 5 siendo el 1 el mas importante)

\_\_\_ Calidad

\_\_\_ Puntualidad

\_\_\_ Iniciativa

\_\_\_ Productividad

\_\_\_ Conocimiento

\_\_\_ Otro. Especifique \_\_\_\_\_

12.- ¿En que momento preferiría ser evaluado?

Anticipadamente  Posterior a realizar las actividades

Durante la realizacion de las actividades

Otro

momento\_\_\_\_\_

13.- ¿Quién le gustaría que lo evaluara?

Jefe inmediato  Subordinado  Comité (Todos)

Compañeros de trabajo  Autoevaluacion  Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué sugiere para mejorar el proceso de evaluación del desempeño?

---

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## Guía de entrevista

### UNIVERSIDAD VERACRUZANA



### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UN FONDO DE UNA ORGANIZACIÓN SINDICAL

#### **INTRODUCCIÓN:**

La presente guía de entrevista cuestionario tiene la finalidad de conocer aspectos relacionados con el Fondo de Beneficios Complementarios (FBC) del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SITEV). La información que sea proporcionada será de gran utilidad para los propósitos de este estudio, por lo que se agradece su invaluable apoyo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Se solicita autorización para grabar la entrevista.

NOMBRE. \_\_\_\_\_

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

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo surgió el sindicato?
2. ¿Cuáles fueron sus objetivos?
3. ¿Cómo surgió el Fondo de Beneficios Complementarios?
4. ¿Cuáles son las diferencias de la clave 39 con la clave 80?
5. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos del FBC?
6. ¿Cuál es su estructura organizacional?
7. ¿Cuáles son las actividades de cada puesto de la organización y su perfil deseable?
8. ¿La estructura de organización es conocida por el personal?
9. ¿Evalúan a su recurso humano?
10. ¿Tienen algún proceso o programa de evaluación formal?
11. ¿Qué utilización le dan a los resultados?

12. ¿Han enfrentado algún problema con la evaluación de los empleados?
13. ¿Cómo lo han resuelto?
14. ¿Ofrecen cursos de capacitación?
15. ¿Ha mejorado el desempeño del elemento humano?

**GRACIAS POR SU TIEMPO**