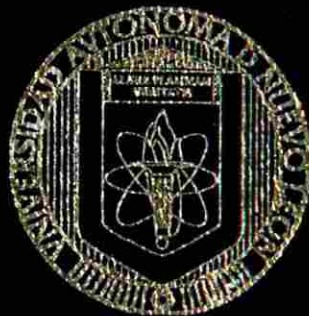


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL  
SUPERIOR, MEDIANTE EL USO Y LA APLICACION  
DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL

POR:

ADRIAN NAVARRETE MENDEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN  
RECURSOS HUMANOS

MAYO, 1999

A veces se pide a las personas que tienen rangos iguales y que trabajan juntas que se evalúen mutuamente.

Por otro lado existe un programa llamado TEAMS, cuyas siglas en inglés significan Evaluación y Administración por equipos, el cual pretende que la evaluación se haga por aquellos que trabajan cotidianamente con sus compañeros; para de esta forma evitar una mala decisión por parte de los gerentes puesto que cuando evalúan estos muestran lo mejor de ellos.

Nos comenta Idalberto Chiavenato que existen las autoevaluaciones, las cuales son muy benéficas cuando se pretende fomentar la participación de los trabajadores.

Sin embargo, su desventaja es que estos pueden presentarse así mismos con un enfoque muy favorable.

Es muy importante saber cuándo aplicar este tipo de evaluación se recomienda, aplicarse sólo cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

Y finalmente tenemos la evaluación de los subordinados hacia sus jefes, sobre todo para darle a los superiores retroalimentación sobre cómo los ven sus subordinados.

## 2.15. FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Es necesario definir claramente y comunicarle al empleado los estándares con los que se evaluará el desempeño.

Aquí el problema radica en que todos los autores que han escrito sobre este tema sostienen que dichos estándares deben estar basados en la descripción de puestos y pasan por alto aspectos muy importantes, tales como la opinión de aquellas personas o departamentos a los cuales sirve el evaluado con el fin de conocer el grado de satisfacción con que realizan su trabajo.

George W. Bohlander nos comenta que los estándares de desempeño tratan de proporcionar información sobre la calidad y cantidad de los resultados; motivo por el cual es preciso establecer los estándares en términos cuantificables y medibles.

## 2.16. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 1. Beneficios para el jefe:

- ✓ Conocer cual es el desempeño y el comportamiento de sus subordinados en el trabajo.
- ✓ Establecer estándares orientados a mejorar el patrón de comportamiento y desempeño del trabajador.
- ✓ Propicia una mejor comunicación entre jefes y subordinados sobre el desempeño mostrado en cierto periodo de tiempo por el trabajador.

### 2. Beneficios para el subordinado:

- ✓ Conocer los estándares que la empresa requiere sean alcanzados por él.
- ✓ Conocer las expectativas de su jefe y de la organización.
- ✓ Conocer sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Saber las medidas correctivas por parte de su jefe, así como las medidas correctivas que el mismo va a establecer.
- ✓ Tiene acceso a información que le servirá para autoevaluarse y autocontrolarse.

### 3. Beneficios para la empresa:

- ✓ Esta en condiciones de evaluar su potencial humano, y saber la contribución de cada empleado.

- ✓ Puede identificar a los empleados que necesitan reciclaje o reforzamiento en determinadas áreas, y de la misma forma ubicar a los empleados en condiciones de promoción.
- ✓ Puede reforzar al departamento de recursos humanos para ofrecer oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.17. PRINCIPALES CAUSAS POR LAS QUE FRACASA UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El principal problema por el que fracasa un programa es por la falta de compromiso por parte de la Alta Dirección, muchas veces suele arrojar mejores resultados un programa no muy sofisticado de evaluación del desempeño pero con un alto grado de compromiso de parte de la dirección, que el mejor modelo de evaluación del desempeño que carezca del apoyo de la dirección.

Existen también aspectos tales como la subjetividad de los estándares a evaluar, la parcialidad de los evaluadores, el número tan reducido de personas que intervienen en este proceso el cual no representa una muestra significativa de todas aquellas personas que directa o indirectamente se ven afectadas por los productos, servicios, o actividades que realiza la persona a evaluar, yo creo que este es un aspecto muy importante de tomar en cuenta dado que entre mas

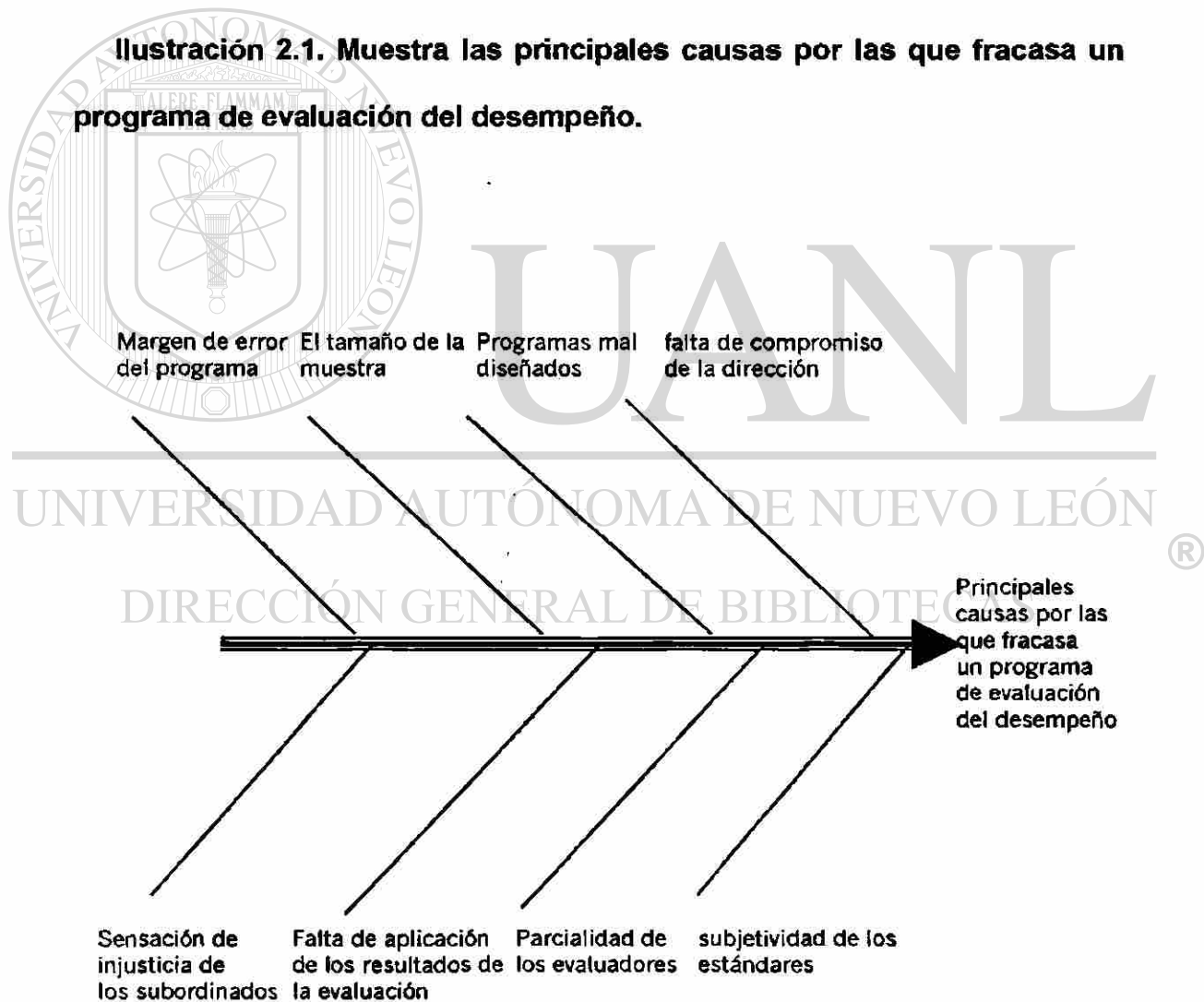
pequeño sea el número de personas encargadas de evaluar, mayor será el margen de ruido o error de la información que se obtenga.

Otros aspectos que pueden afectar a los programas de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Que no se otorgue la verdadera importancia a los resultados obtenidos por estos programas para la toma de decisiones en aspectos de remuneración, premios, promociones, etc., provocando con esto la falta de credibilidad de estos programas y por ende una actitud negativa hacia los mismos.
2. Que los gerentes no estén convencidos de los resultados de estos programas y los consideren como simple trámite burocrático.
3. Que el programa no este bien diseñado de tal forma que los estándares a evaluar sean demasiado ambiguos y puedan crear un ambiente negativo entre los empleados por considerarlos como injustos y perjudiciales.
4. Cuando el programa carece de objetividad y el jefe interviene en dicha evaluación crea conflicto en las relaciones entre el jefe y el subordinado creando sentimientos de ansiedad y frustración en el evaluado.
5. Uno de los principales problemas es el margen de error que puede derivarse por la evaluación de los jefes cuando estos en forma deliberada quieren afectar positiva o negativamente a sus subordinados.
6. Finalmente podemos decir que lo que la persona evaluada busca es una evaluación justa.

7. Otro aspecto podría ser cuando no se tiene establecido por parte de la organización el tiempo en que el trabajador debe alcanzar los estándares requeridos en su puesto.
8. Podemos resumir que los programas no tienen éxito debido a los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar las evaluaciones.

**Ilustración 2.1. Muestra las principales causas por las que fracasa un programa de evaluación del desempeño.**



## **2.18. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MÉTODOS QUE EXISTEN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Según algunos autores de textos sobre evaluación del desempeño señalan que actualmente los métodos que existen han logrado una evolución considerable. Sin embargo, pese a todo eso; existen todavía muchas deficiencias que pueden ser perfeccionadas para poder contar con modelos cada vez más objetivos y eficientes. A continuación se presentan una descripción general de los métodos que actualmente existen. Cabe señalar que algunos de ellos fueron tomados en su forma original de algunos libros de texto.

Los métodos de evaluación del desempeño pueden ser clasificados ampliamente como métodos de juicio, como las escalas individuales de calificación y métodos de comparación, o métodos orientados al resultado, tales como los sistemas de administración por objetivos. Las escalas de calificación siguen siendo el sistema más popular a pesar de su subjetividad inherente. Los métodos orientados a los resultados están siendo más populares porque se enfocan en las aportaciones medibles que hacen los empleados a la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Serman, Arthur W. "Administración de los Recursos Humanos", 2ed., Editorial Iberoamericana, México D.F.



### **2.18.1. MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

Este método es el más usado, trata de reducir al máximo la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Dice Idalberto Chiavenato que algunos autores expresan serias críticas a la escala gráfica, sobre todo por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos, así como estadísticos en lo referente a la elaboración y el montaje y, principalmente, al procesamiento de resultados. Aquí podemos demostrar como los mismos autores de estos modelos critican la falta de sustento estadístico y matemático para validar los resultados.

#### **CARACTERÍSTICAS:**

Evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada usando líneas horizontales que representan factores de evaluación del desempeño, y columnas que representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores se seleccionan cuidadosamente para cada empleado que se intenta evaluar. La validez del sistema estará sujeta a la precisión con que se hagan dichas descripciones.

**Este método muestra distintos procesos de clasificación como es el caso:**

- Escalas gráficas continuas
- Escalas gráficas semicontinuas
- Escalas gráficas discontinuas.

**VENTAJAS:**

1. Es de fácil comprensión para los evaluadores y de aplicación simple.
2. Facilita la visualización de los factores y las características de evaluación de cada empleado.
3. Simplifica el trabajo del evaluador.

**DESVENTAJAS:**

1. Es poco flexible por parte del evaluador.
2. Es muy vulnerable a distorsiones e interferencias provocadas por aspectos emocionales y psicológicos (efecto de halo) personales de los evaluadores.
3. Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

## **2.18.2. MODELO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN.**

Son un método muy común de evaluación del desempeño; en este método se representa cada rasgo o característica por calificar en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

A cada persona se le califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica; posteriormente, se suman y totalizan los valores asignados para cada característica. También se deja un espacio para los comentarios en general.

---

### **Variaciones de la Escala de Calificación:**

- 1. Las características o dimensiones que se califican de las personas,**
- 2. El nivel al que la dimensión de desempeño está definida para el calificador,**
- 3. La claridad con que están definidos los puntos de la escala.**

Para reducir la subjetividad debemos definir con exactitud las dimensiones de la escala y los puntos de la misma. En este método podemos resaltar un aspecto sumamente interesante que es el de dejar un espacio lo bastante grande para poder hacer comentarios relacionados con dicha escala.

### **2.18.3. MODELO DE CALIFICACIÓN GLOBAL**

Muchas organizaciones usan una sola calificación del desempeño general en el trabajo, usando escalas demasiado sencillas tales como un "promedio". Estas escalas suelen confundir al empleado con relación a la exactitud con la que se esta desempeñando en su puesto, logrando en algunos casos crear ideas de discriminación entre los empleados.

### **2.18.4. MODELO DE ESCALAS MIXTAS.**

Son una modificación de las escalas básicas; en las cuales en lugar de evaluar un rasgo o característica de acuerdo con una escala, se describen 3 comportamientos específicos para cada rasgo.

Las descripciones de los rasgos por evaluar deben reflejar tres tipos de desempeño, superior, promedio o inferior. Una vez establecidas las descripciones para cada rasgo los evaluadores evalúan al trabajador indicando si su desempeño es mejor, igual o peor que el estándar de cada comportamiento.

## **2.19. MODELOS DE ESCALA DE CALIFICACIÓN CON BASES CONDUCTUALES.**

Aquí se pretende contar con descripciones de conductas a lo largo de la escala, haciendo un continuo. Donde supuestamente Permite identificar inmediatamente el punto de la escala donde puede caer el evaluado. Este procedimiento utiliza un instrumento conocido como la escala de calificación con bases conductuales (BARS, siglas en inglés). La escala de calificación consiste en una serie cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño en el puesto y con rangos por los incidentes considerados críticos.

Clasificando a su vez los incidentes críticos cuando la conducta del empleado da como resultado éxito o fracaso poco común en algún aspecto del trabajo.

Se colocan los incidentes críticos a lo largo de la escala y se les asignan puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos.

Por lo general la escala de calificación con bases conductuales está elaborada por un comité que incluye a subordinados y directores; la labor de dicho comité consiste en identificar todas las características o dimensiones pertinentes al puesto.

## **2.19.1. ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO.**

Por sus siglas en inglés (ECBC), este método tiene como finalidad combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Según los promotores de este modelo aseguran que ofrece una evaluación más adecuada y equitativa que las otras herramientas que se han comentado.

### **PASOS A SEGUIR EN ESTE MODELO:**

- 1. Generar incidentes críticos**
- 2. Desarrollar dimensiones del desempeño; conjuntar los incidentes en grupos más pequeños.**
- 3. Reasignar incidentes: Asignación de incidentes críticos originales a cargo de otras personas que también conocen del puesto, con el fin de ajustar mejor estos incidentes.**
- 4. Se clasifican los incidentes: Agrupando los más comunes.**
- 5. Desarrollar un instrumento final: Un subconjunto de incidentes se utiliza como "base del comportamiento" para cada dimensión.**

## VENTAJAS:

1. Es un indicador más preciso, dado el detalle de los incidentes.
2. "Los criterios son más claros" también a consecuencia de los incidentes y las escalas empleadas.
3. Retroalimentación: Proporciona retroalimentación a las personas evaluadas.
4. Dimensiones independientes: Esto se logra con la agrupación sistemática de cinco o seis dimensiones del desempeño.
5. Consistencia: Estas evaluaciones parecen ser relativamente consistentes y confiables.

## DESVENTAJAS:

- ~~1. Se puede llevar mucho más tiempo que el desarrollar cualquier otra herramienta de evaluación.~~

Hasta este momento no ha habido evidencias contundentes de que las escalas de calificación con bases conductuales reduzcan todos los errores de calificación previamente mencionados.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Serman, Arthur W. "Administración de los Recursos Humanos", 2ed., Editorial Iberoamericana, México D.F.

TM

Z7164

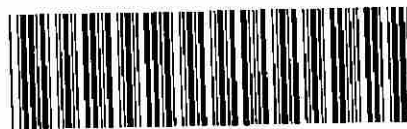
.C8

FCPYA

1999

N3





1020126220



# UANL

---

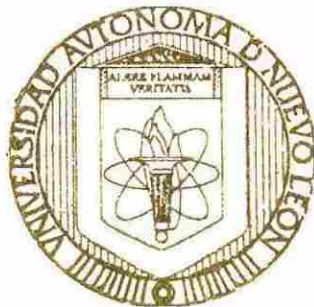
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL  
SUPERIOR, MEDIANTE EL USO Y LA APLICACION  
DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR:

ADRIAN NAVARRETE MENDEZ

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN  
RECURSOS HUMANOS

MAYO, 1999

TM  
Z7164  
.C8  
FCP4A  
1991  
N3

0132-13660



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

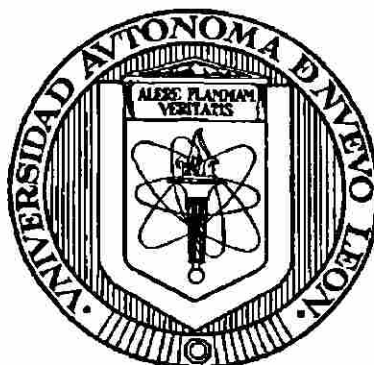
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**



**DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
PARA DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL  
SUPERIOR MEDIANTE EL USO Y LA APLICACIÓN  
DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

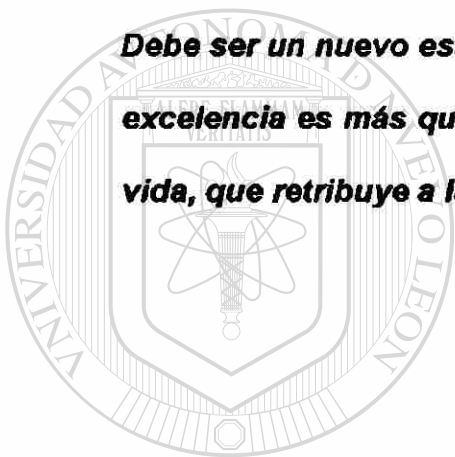
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
ADRIAN NAVARRETE MENDEZ**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS con Especialidad en  
Recursos Humanos**

**Mayo, 1999.**

***“La administración para la calidad no es simplemente una estrategia.***

***Debe ser un nuevo estilo de pensamiento. La dedicación a la calidad y a la excelencia es más que una buena práctica administrativa. Es un modo de vida, que retribuye a la sociedad, ofreciendo lo mejor de uno a los demás”.***



UANL

(Departamento de Comercio, 1992)

George Bush

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## DEDICATORIAS.

### A DIOS:

- ✓ Por la grandeza de su ser, porque gracias a Él pude realizar mis estudios de pos-grado y por ser quien estuvo a mi lado en cada segundo de mi estancia en esta ciudad.



### A mis Padres:

**Hermenegildo Navarrete Carrillo y  
Susana Méndez de Navarrete.**

- ✓ Por la confianza que han depositado en mí.
- ✓ Por sus oraciones y plegarias para que yo pudiera culminar mis estudios.
- ✓ Por hacer de mí lo que ahora soy.
- ✓ Por ser lo más sagrado de mi existencia.

### A mis hermanos:

**±Raúl Armando, Héctor, Juan Carlos,  
Ernesto, Horacio, Raúl, Susana, Lilana  
y Gustavo.**

- ✓ Por el amor y el cariño que nos une y

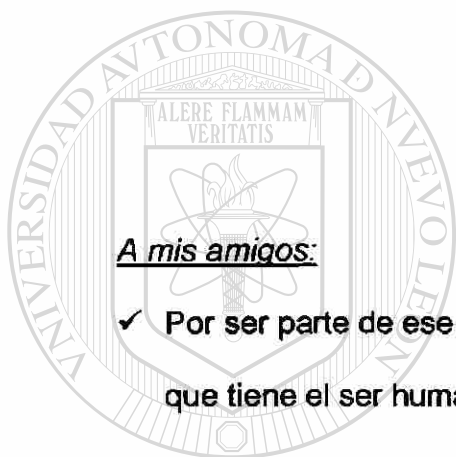
por mantener siempre la esperanza y

la ilusión de verme llegar a la meta.

A mi novia:

**Mónica Guzmán Pérez.**

- ✓ Por su paciencia, cariño y comprensión pero sobre todo por el amor tan hermoso que nos mantiene unidos.



A mis amigos:

- ✓ Por ser parte de ese tesoro tan grande que tiene el ser humano, "La amistad".

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de esta tesis se la debo a mis asesores que, tan generosamente han compartido sus conocimientos, experiencias y sobre todo su tiempo que es tan valioso. Por eso quiero hacer un agradecimiento muy especial al M.C.S. Jesús Cruz Alvarez y el Dr. José Barragán Codina.

**A la Universidad Autónoma de Nayarit, por todo el apoyo que recibí durante mis estudios Posgrado.**

También hago extensivo mi agradecimiento al Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores "Matatipac", A.C. especialmente al Lic. Jorge Cordova Jug por las facilidades otorgadas para que se llevara a cabo la implantación de este modelo en esta Institución.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos Francisco Silva, por su valioso apoyo con su equipo de computo; a Laura Arevalo y a Xochitl Cruz por su ayuda tan importante en la revisión de ortografía y redacción de esta investigación.



## INTRODUCCIÓN

La creciente apertura de las economías en el mundo, la ruptura de fronteras comerciales y la globalización que vivimos actualmente, crea un nuevo escenario del presente y el futuro, donde la calidad aparece como uno de los principales centros de atención para enfrentar con éxito la competencia internacional en la elaboración de productos y servicios.

Para cubrir las demandas específicas de un mercado cada vez más exigente y competido, es necesaria la creación de organismos internacionales de certificación, cuyo objetivo primordial es la estandarización de normas y requerimientos de calidad.

En organizaciones industriales, comerciales y de servicios, ya existen departamentos responsables de medir la calidad, sin embargo, sería importante preguntarnos, ¿Quién es el responsable de esta tarea en una institución de educación superior?, ¿Qué herramientas utilizan para realizar dichas evaluaciones?, ¿A quiénes considera como los principales usuarios de los servicios y del producto final que proporciona una institución de estas características? Y finalmente ¿Qué? y ¿Quién? Toma las decisiones para el mejoramiento de la calidad en estas instituciones.

Tanto las personas como las organizaciones insisten en adoptar una nueva forma de vida, es por ello que se exige que esto sea aplicado a los procesos de enseñanza aprendizaje.

El tema de calidad en la enseñanza no es nuevo y por el contrario existen muchos y variados estudios sobre el tema; sin embargo dichos estudios se han inclinado más por los programas educativos, los planes de estudio, la creación de nuevas disciplinas, etc. Pero tal vez no se le a dado la importancia debida a la opinión de los beneficiarios de dichos servicios como se debiera.

Es muy importante mencionar que las personas que mejor podrían juzgar el desempeño de una institución de estas características son: los alumnos, los padres de familia, las empresas públicas y privadas, las personas que requieren de servicios profesionales, el gobierno y la sociedad en general.

Una vez comentado todo lo anterior, sería un grave error no aplicar nuevas estrategias administrativas para mejorar el funcionamiento de las instituciones encargadas de la educación superior en México; cuyo objetivo primordial es la preparación y desarrollo de profesionales para enfrentar los retos del siglo XXI.

Uno de los principales propósitos de esta investigación es identificar todas las deficiencias y áreas susceptibles de mejora de los modelos de evaluación del desempeño, que se conocen actualmente y proponer un modelo basado en el uso de herramientas estadísticas, filosofía de calidad y mejora continua

llamado caracterización de la calidad; en donde es posible tomar en cuenta las opiniones de los clientes internos y externos, así como los principales usuarios de los servicios que ofrece un centro educativo. (Alumnos, empresas, gobierno, particulares, etc.), para evaluar de una forma más justa, equitativa, y objetiva al personal docente de escuelas de nivel superior; con el fin de obtener mejores resultados mismos que puedan ser transformados en información muy valiosa para poder tomar decisiones propias del departamento de Recursos Humanos tales como: premios de productividad; becas de estudio; programas de capacitación; sistemas de remuneración de sueldos y salarios; satisfacción de los usuarios principales (estudiantes); perfeccionamiento de los programas de estudio; actualización de conocimientos de los que imparten la cátedra (capacitación); conocimiento de las necesidades de personal calificado por parte de las empresas; perfiles de los profesionistas de la actualidad; entre muchos otros.

Se pretende que esta tesis sirva para que las personas se den cuenta de la importancia que tiene el que los catedráticos de nivel superior no sólo se les evalúe su nivel de desempeño, sino también la calidad para impartir su cátedra, y la actualización de sus contenidos temáticos. Se considera de suma importancia llevar a cabo este tipo de evaluaciones dada la relevancia, el impacto y la responsabilidad que tienen los catedráticos así como las instituciones educativas en la formación de los futuros profesionistas, y es preciso comentar que si queremos buenos profesionistas debemos empezar por tener buenos catedráticos.

Primero podemos señalar ¿Qué es un modelo para evaluar el desempeño?, ¿Para qué se evalúa el desempeño?, ¿Qué impacto tiene en el éxito de las organizaciones la medición del desempeño del personal?, en segundo lugar se pretende proporcionar un panorama de lo que es la calidad como un nuevo concepto de vida, en las organizaciones y en las personas; y en tercer lugar explicar en qué consiste la caracterización de la calidad, cómo se puede emplear como un modelo para evaluar el desempeño y demostrar cuáles serían las ventajas de usar dicho modelo para evaluar el desempeño de los docentes de nivel superior.

Este trabajo de investigación será muy útil para las personas que trabajen o tengan relación con la administración del recurso humano, para las personas encargadas de la evaluación del desempeño de los docentes, para los directores de escuelas de nivel superior, maestros, estudiantes de administración y en general para una amplia gama de lectores, tanto de círculos empresariales como académicos.

Durante los estudios preliminares de esta investigación se llegó a la conclusión de que los actuales modelos de evaluación del desempeño carecen de aspectos matemáticos y estadísticos que eliminen en cierta forma la subjetividad de los resultados, el margen de error de la información y la ambigüedad para establecer los criterios o estándares a evaluar.

Resumiendo, la educación superior en México carece de modelos que permitan evaluar y conocer la calidad de sus servicios, de sus **catedráticos** y de la institución como un todo.

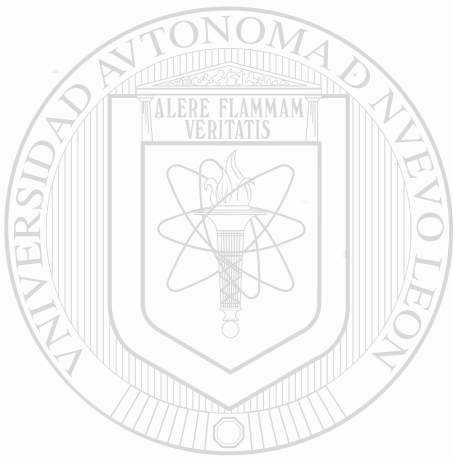
Después de poder comprender esto, resulta obvio la necesidad de seguir investigando sobre la relación que guarda la calidad de los **profesionistas**, con la de las instituciones de las cuales egresaron, así como la de los **catedráticos** encargados de su preparación.

Para desarrollar este trabajo, es necesario realizar una investigación documental de los actuales modelos para evaluar el desempeño, una investigación de campo para establecer el diseño de un nuevo modelo y finalmente monitorear la propuesta, y de esta manera demostrar las bondades de este nuevo modelo, sus desventajas, sus limitaciones, comprobar su margen de error, y por último establecer las diferencias de aplicar este modelo y cualquier otro.

Para la realización de esta tesis se llevó a cabo una investigación de tipo documental y otra de tipo experimental; esta tesis esta dividida en seis capítulos para facilitar su lectura y comprensión.

El desarrollo de este trabajo como ya lo dijimos anteriormente se divide en seis capítulos mismos que su vez se dividen en dos partes, una que es la parte teórica y la otra que es la parte práctica, en el primer capítulo se establece el

planteamiento del problema, los objetivos y la hipótesis, en el segundo se desarrolla el marco teórico; en el capítulo tres queda establecido el marco conceptual y en el cuatro es una descripción de la metodología empleada. Y finalmente los capítulos 5 y 6 corresponden a la propuesta y desarrollo del modelo, análisis de los resultados, las conclusiones y propuestas de mejora.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## INDICE

### Capítulo 1 Planteamiento, Hipótesis y Objetivos.

1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Hipótesis.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	3

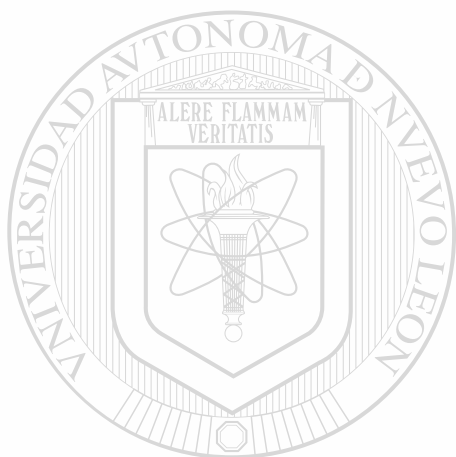
### Capítulo 2 Marco Teórico.

2.1. La evaluación del desempeño en las instituciones educativas de nivel superior en México.....	6
2.2. Calidad y mejora continua.....	11
2.3. ¿Qué es la calidad?.....	12
2.4. La calidad en los servicios.....	14
2.5. La calidad un beneficio para la sociedad.....	15
2.6. ¿Quién es el cliente?.....	15
2.7. ¿Qué es la administración de la calidad?.....	17
2.8. ¿La calidad cuesta?.....	17
2.9. El departamento de recursos humanos y la calidad total.....	20
2.10. En que consiste el modelo propuesto.....	23
2.11. Evaluación del desempeño.....	24
2.12. Objetivos de un programa de evaluación del desempeño.....	26
2.13. Desventajas de los sistemas de evaluación del desempeño.....	28
2.14. Responsables de la evaluación del desempeño.....	30
2.15. Fijación de estándares de desempeño.....	33
2.16. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	34
2.17. Principales causas por las que fracasa un programa de evaluación del desempeño.....	35
2.18. Análisis de los distintos métodos que existen de evaluación del desempeño.....	38
2.18.1. Método de escala gráfica.....	39
2.18.2. Modelo de escalas de calificaciones.....	41
2.18.3. Modelo de Calificación global.....	42
2.18.4. Modelo de escalas mixtas.....	42
2.19. Modelos de escala de calificación con bases conductuales.....	43
2.19.1. Escalas de calificaciones basadas en el comportamiento.....	44
2.19.2. Método de ensayo.....	46
2.19.3. Método de administración por objetivos.....	48
2.19.4. Método de la lista de verificación.....	50
2.19.5. Método de investigación de campo.....	51
2.19.6. Método de selección forzada.....	52
2.19.7. Método de frases descriptivas.....	55
2.19.8. Método de autoevaluación.....	56
2.19.9. Método de comparación.....	56
2.19.10. Método de clasificación o alternancia en la clasificación.....	57
2.19.11. Método de incidentes críticos.....	58

2.19.12. Proceso de análisis del desempeño individual (PADI).....	60
2.19.13. Método práctico para diagnosticar la eficacia de los empleados en las pequeñas y medianas empresas.....	61
<b>Capítulo 3 Marco Conceptual.</b>	
3.1. Definición de evaluación del desempeño.....	68
3.2. Características de una buena evaluación.....	69
3.3. Para que evaluar el desempeño de un docente de nivel superior.....	70
3.4. Que aspectos se evalúan a un maestro de nivel superior.....	71
3.5. Calidad total y mejora continua.....	72
3.6. Historia de la calidad.....	72
3.7. Calidad en el servicio.....	74
3.8. Administración de la calidad total (TQM).....	75
3.8.1. Origen de TQM.....	75
3.8.2. Los seis principios de TQM.....	76
3.9. Premios de calidad.....	77
3.9.1. Premio nacional Malcolm Baldrige.....	77
3.9.2. Categorías de evaluación del premio Malcolm Baldrige.....	78
3.9.2.1. Liderazgo.....	78
3.9.2.2. Información y análisis.....	79
3.9.2.3. Planeación estratégica de la calidad.....	79
3.9.2.4. Desarrollo y administración de los recursos humanos.....	79
3.9.2.5. Administración del proceso de calidad.....	80
3.9.2.6. Resultados de calidad y operación.....	81
3.9.3. La utilización de los recursos humanos en el Malcolm Baldrige.....	81
3.9.3.1. Dirección de recursos humanos.....	82
3.9.3.2. Implicaciones del personal.....	83
3.9.3.3. Educación y formación de calidad.....	84
3.9.3.4. Medida del rendimiento y reconocimiento del personal.....	85
3.9.3.5. Bienestar y moral del personal.....	85
3.10. ISO 9000.....	87
3.10.1. Capacitación.....	88
3.10.2. Técnicas estadísticas.....	89
3.10.2.1. Identificación de necesidades.....	89
3.10.2.2. Procedimientos.....	89
3.11. Círculos de calidad.....	89
<b>Capítulo 4 Marco Metodológico.</b>	
4.1. Investigación bibliográfica o documental.....	101
4.2. Investigación de campo.....	102
<b>Capítulo 5 Desarrollo del modelo.</b>	
5.1. Etapas para la elaboración del modelo.....	110
5.2. Desarrollo de las etapas.....	110
5.2.1. Establecimiento de los parámetros o estándares a evaluar	



(componentes).....	110
5.2.2. Establecimiento de los subcomponentes.....	111
5.2.3. Diseño de la escala de calificación.....	113
5.2.4. Diseño de la encuesta.....	114
5.2.5. Captura de datos.....	116
5.2.6. Procesamiento y análisis estadístico.....	117
5.2.7. Interpretación y presentación de los resultados.....	123
5.2.8. Observaciones y sugerencias.....	127
<b>Capítulo 6 Conclusiones.....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>140</b>
<b>Testimonios.....</b>	<b>143</b>



UANL

---

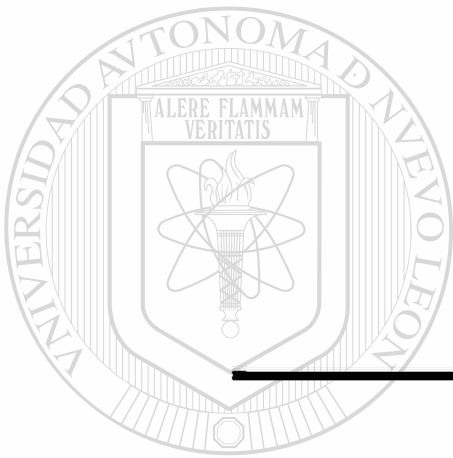
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPÍTULO

# 1



Planteamiento, Hipótesis y Objetivos.

---

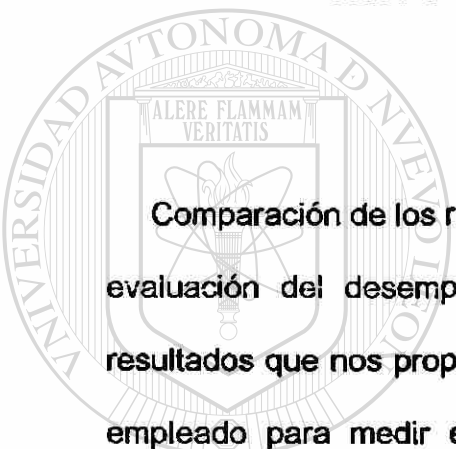
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## **PLANTEAMIENTO, HIPOTESIS Y OBJETIVOS**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



Comparación de los resultados que nos aportan los métodos tradicionales de evaluación del desempeño del departamento de recursos humanos y los resultados que nos proporcionaría un modelo de caracterización de la calidad, empleado para medir el desempeño del personal docente de instituciones educativas de nivel superior.

Análisis de los estándares que se consideran en los métodos tradicionales de evaluación del desempeño vs. Los estándares que se consideran en el modelo de caracterización de la calidad, para evaluar el desempeño del personal.

Análisis de los resultados que nos podría proporcionar un modelo de caracterización de la calidad empleado para medir el nivel de desempeño del personal y de la información adicional o valor agregado que nos puede

proporcionar dicho modelo con relación a los modelos tradicionales de medición del desempeño.

## 2.1. HIPÓTESIS

"La evaluación del desempeño del personal docente de instituciones educativas de nivel superior es más efectiva si se hace utilizando herramientas estadísticas usadas en los modelos de Caracterización de la Calidad y Servicios, puesto que además de medir el desempeño, también evalúa el nivel de calidad que se ofrece, sirve para detectar fortalezas y debilidades en el servicio y nos proporciona información necesaria para tomar decisiones propias del departamento de Recursos Humanos".

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseñar un modelo de evaluación del desempeño, que utilice herramientas de caracterización de la calidad en el servicio con el fin de tener una evaluación más objetiva, necesaria para la toma de decisiones por parte del departamento de recursos humanos.

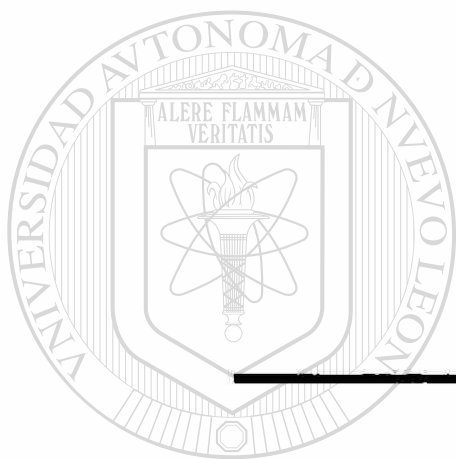
2. Con la adopción de este modelo se pretende establecer una cultura de calidad y mejora continua en la docencia y en las Instituciones Educativas de Nivel Superior como un medio para lograr el éxito y un mejor nivel de vida.

3. Se pretende con la adopción de este modelo disminuir la subjetividad de los modelos tradicionales de evaluación del desempeño de las instituciones de Educación Superior, tomando en cuenta las opiniones y conociendo las necesidades que demandan los Clientes respecto a las características del servicio que esperan por parte de los maestros responsables de su educación y desarrollo profesional.

4. Con este modelo esperamos contar con información más sólida y objetiva acerca del desempeño y la calidad de los docentes, que contribuya de manera importante en las decisiones que le competen al departamento de Recursos Humanos y sobre todo al mejoramiento de la calidad de los docentes; así como al establecimiento del perfil del docente que demanda la los tiempos actuales, así como el mejoramiento de instalaciones, equipo de apoyo, material didáctico, laboratorios, cuotas, programas de estudio, entre muchos otros aspectos.

## CAPÍTULO

2



Marco Teórico.

UANL

---

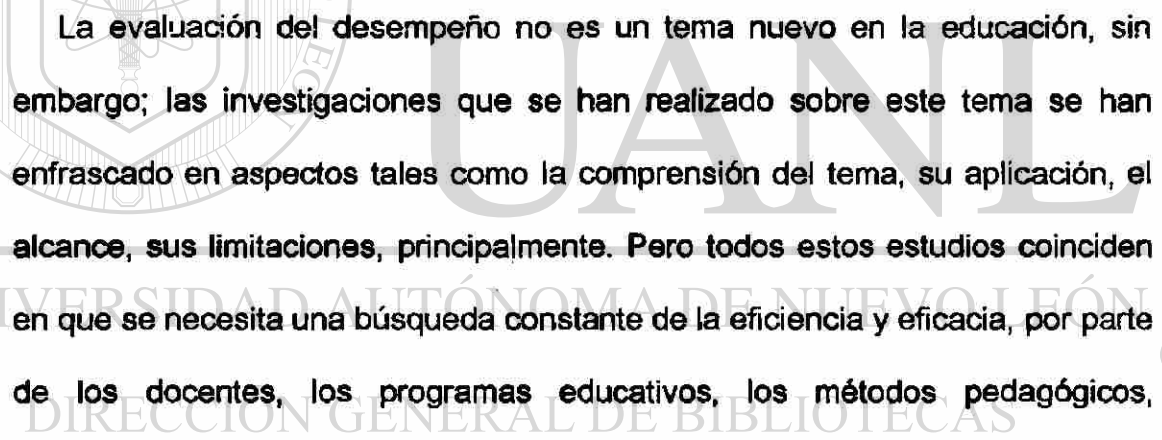
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR EN MÉXICO.**



La evaluación del desempeño no es un tema nuevo en la educación, sin embargo; las investigaciones que se han realizado sobre este tema se han enfocado en aspectos tales como la comprensión del tema, su aplicación, el alcance, sus limitaciones, principalmente. Pero todos estos estudios coinciden en que se necesita una búsqueda constante de la eficiencia y eficacia, por parte de los docentes, los programas educativos, los métodos pedagógicos, actualización de material didáctico, etc. En conclusión una búsqueda constante de la calidad y la mejora continua dentro de los centros educativos.

Cuando buscamos información acerca de la evaluación en la educación nos encontramos casi siempre con temas relacionados a la evaluación del alumno, y muy poco, o casi nada, referente a la evaluación de los docentes; es decir que

los estudios de educación se enfocan mucho a los métodos de evaluación de los alumnos.

Respecto a este tema los libros de texto de la educación en México, se enfocan más a la evaluación de los centros educativos; en realidad existen pocas aportaciones sobre sus métodos para evaluar el desempeño del docente, para llevar a cabo dichas evaluaciones se toman en cuenta algunos estándares tales como la antigüedad de los maestros, reconocimientos de cursos de actualización, promedio de aprovechamiento de sus alumnos, grado de estudios, dominio de técnicas de enseñanza, grupales, del programa, del material didáctico, observaciones del director del centro docente y de algún comité evaluador, entre algunos otros aspectos que se nos puedan escapar. En resumen podemos decir que existe un camino muy grande por recorrer y sobre todo un campo muy extenso para investigar.

Con esta investigación lo que se pretende es diseñar, implantar y monitorear los resultados de un modelo para evaluar el desempeño del docente utilizando y combinando herramientas estadísticas que ya existen y son usadas para evaluar la Calidad en el Servicio de las empresas de servicios, el cual fue creado por Karl Albrecht<sup>1</sup>, con este modelo lo que se trata de demostrar es que utilizándolo podemos evaluar el desempeño y la calidad de los docentes.

---

<sup>1</sup> Albrecht, Karl "Gerencia del Servicio". 1º. Ed., Editorial Legis S.A., Colombia 1991, p.40.



Para poder adentrarnos más en el contenido de esta tesis es necesario tener un marco de referencia que nos permita conocer y desarrollar algunos temas que se consideran de mucha importancia, tales como la evaluación del desempeño, la importancia de la evaluación del desempeño en los centros educativos y la calidad y mejora continua.

Dado que lo educativo constituye nuestro campo de estudio, queremos iniciar un análisis sobre la incidencia del enfoque administrativo en el sector educativo, particularmente en el ámbito de la evaluación del desempeño. Considero que el aspecto administrativo y el académico guardan cierta relación ya que los dos tienen fines en particular, la eficiencia, por un lado y los procesos cualitativos y cuantitativos por otro.

Esto se podría entender mejor si consideramos que las escuelas son empresas que deben ser eficientes en la administración de sus recursos; por tal motivo no sería nada casual que se aplicaran modelos de evaluación del desempeño de calidad similares a los que se aplican en empresas, si consideramos que estas funcionan como empresas productoras de servicios. De tal forma se podrían establecer indicadores y criterios a evaluar y asignar puntuaciones de una escala de valores determinada en una encuesta que sea contestada por los alumnos, por considerar a estos como los clientes internos de los servicios profesionales que ofrecen los docentes en las aulas de clases; por medio de esas encuestas se puedan medir las necesidades reales de dichos clientes, para posteriormente hacer uso de herramientas estadísticas que nos

permitan procesar y analizar los datos para que estos tengan mayor validez y así las decisiones concernientes al departamento de Recursos Humanos tengan un sustento más sólido.

Es preciso decir que ante la necesidad de evaluar a los maestros de escuelas superiores, se debe recurrir al empleo de enfoques administrativos, por considerar que estos garantizan de alguna forma la obtención de resultados cuantificables en una forma más clara y precisa.

Algunos estudios que se han hecho en el campo de la educación, revelan que existen algunas desventajas al aplicar los métodos administrativos para evaluar el desempeño de los docentes, según dichos estudios al aplicar estos, sólo es posible captar los problemas a través de indicadores numéricos, pero que no es posible conocer el origen de los mismos. Por otro lado, critican que la forma de establecer dichos indicadores es arbitraria, y se cree que con ello no se alcanza a explicar y comprender el origen de los problemas; por lo tanto consideran que más que calidad se mide la cantidad.

- ✓ También cuestionan el análisis de resultados debido a que estos vienen de indicadores arbitrarios; y también por considerar a los datos cuantitativos como hechos relevantes en sí mismos.
- ✓ Consideran que los datos se aglutinan, sin explicar ningún referente conceptual

- ✓ Otra crítica es que el evaluador se limita a evaluar sólo aquellas variables que le son posibles de medir, pasando por alto algunos aspectos intangibles importantes.
- ✓ Hacen una invitación a no considerar como evaluaciones aquellas acciones que sólo aporten elementos cuantitativos.

Y son precisamente estos aspectos los que trata de debatir esta tesis con la aplicación de este modelo.

Sin embargo y contradictoriamente a las desventajas que ya se mencionaron, en otros estudios se considera que para elevar la calidad de las instituciones educativas no únicamente se deben usar evaluaciones a los alumnos sino también a los programas, maestros, materiales, instituciones, etc.

Y por otro lado recomiendan complementar las evaluaciones con un ordenamiento conceptual.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una de las aportaciones más importantes relacionadas con la evaluación del desempeño es que los instrumentos de medición proporcionan puntos y otros índices susceptibles de ser manipulados matemática y estadísticamente, lo que hace posible manejar grandes cantidades de datos y comparar y analizar datos.

**En una analogía que publica la SEP (Secretaría de Educación Pública), se puede leer en un apartado, "La evaluación es un concepto poco entendido en educación: no está claramente definido y frecuentemente se**

utiliza para justificar procedimientos existentes, disimular problemas o fundamentar decisiones que desea tomar un administrador". En ese mismo artículo menciona, "Es muy escaso el número de decisiones importantes tomadas en el campo de la educación en América Latina que se basen en buenos estudios de evaluación, porque los evaluadores no han sido capaces de demostrar la necesidad o el valor de sus servicios".

Una vez expuesto lo anterior podemos partir de lo que es la evaluación en la educación, su conceptualización, sus aportaciones y sus limitaciones para entrar en materia y comenzar describiendo el modelo que se pretende implementar, de donde viene y qué es lo que se pretende con el mismo.

## 2.2. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El modelo que se pretende establecer es una metodología de calidad en el servicio propuesto por Karl Albrecht, con la particular característica en este caso de adaptarlo a la evaluación del desempeño de los maestros, ahora bien nos podemos preguntar y ¿qué es una metodología de calidad y para qué sirve?. Bueno, un modelo de calidad nos sirve para responder preguntas tales como: ¿En realidad satisfacemos a los clientes?; ¿Los servicios que se ofrecen están realmente alineados con la visión de la empresa?; ¿Los clientes tienen buena impresión de nosotros, es decir nos evalúan bien? ; todas y cada una de

estas preguntas deben ser contestadas por un buen sistema de Administración de la calidad, y más cuando existe un compromiso real y la participación por parte de la alta dirección.

Para poder describir este modelo es necesario conocer primero qué es la calidad en los servicios, y que es la administración de la calidad.

### 2.3. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

La calidad tiene que ver con la satisfacción del cliente, en este caso el cliente interno sería el alumno; porque cabe mencionar que los clientes de una escuela son los alumnos, las empresas públicas y privadas, el gobierno y la sociedad en general. Sin embargo, en este caso hablaremos exclusivamente de los alumnos.

Como ya lo dijimos anteriormente la calidad de un producto o servicio no consiste solamente en su apariencia externa, sino en el hecho que responda a las verdaderas necesidades y expectativas del cliente.

De esta forma diremos que esas necesidades o expectativas del servicio las llamaremos en lo sucesivo características del servicio, de aquí se desprende el termino de "Caracterización de la Calidad".

El reto de la calidad en el servicio es encontrar los mecanismos adecuados y retroalimentación para conocer realmente las necesidades del cliente, en este caso de los alumnos y una vez que hayamos obtenido dicha información, adoptar una metodología que detecte las desviaciones que existan en el proceso de servicio para que este pueda ser mejorado.

Se llaman características de la Calidad las propiedades, funciones y atributos que el cliente busca de un artículo o servicio que adquiere; en este caso sería el servicio que recibe el alumno por parte del maestro responsable de impartir la cátedra.

En realidad cualquier persona en condición de cliente, usuario ó beneficiario de un servicio, demanda que deban ser cubiertas sus necesidades o expectativas con la adquisición de dicho servicio.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por eso es tan importante que el servicio que proporciona un maestro al impartir su cátedra sea con calidad, y esto solamente se puede lograr cuando se satisfacen las necesidades que los alumnos demandan del maestro en el aula.

De aquí nace la necesidad de evaluar la calidad del docente y medir en qué grado posee las características que se le requieren, dicho de otra forma evaluar hasta qué grado es funcional.

## **2.4. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Se le llama servicio a todas aquellas actividades que nos reportan beneficios y que no son tangibles.

En este caso el servicio estaría compuesto por todas las actividades que lleva a cabo un maestro al momento de impartir su cátedra, ya que este es considerado como parte fundamental del desarrollo académico del alumno.

El alumno recibe un servicio por parte del maestro, el cual puede evaluar de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

Otros ejemplos de servicios son los que nos proporcionan las dependencias gubernamentales, los bancos, los centros educativos, los transportes, las compañías de teléfonos, por mencionar algunos ejemplos.

Las características de la calidad, en los casos de los servicios, tienen que ver directamente con la eficiencia de los mismos.

## **2.5. LA CALIDAD ES UN BENEFICIO PARA LA SOCIEDAD**

El profesor Genichi Taguchi, uno de los autores más importantes de la filosofía de la calidad total, dice que en la medida en que los productos y servicios sean de calidad, en esa misma medida la sociedad reporta menos pérdidas económicas. Por eso define la calidad como "la menor pérdida posible que reporta la sociedad por los productos y servicios que adquiere, a partir del momento en que el producto sale de la empresa rumbo al mercado".

De este concepto podemos resumir que las empresas existen para el bien de la sociedad, de manera que lo que es bueno para la sociedad es bueno para la empresa; y lo que es perjudicial para la sociedad, lo es también para las empresas e instituciones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **2.6. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE?**

En este caso el cliente principal es el alumno; ya que es quien recibe directamente los servicios profesionales del maestro; por tal motivo es precisamente el alumno quien debe quedar satisfecho principalmente con el servicio que recibe.



Es por eso que tanto las instituciones educativas como los mismos maestros deben esforzarse por ofrecer un servicio profesional de calidad.

Resumiendo lo anterior podemos decir que todas las expectativas de los clientes deben estar contenidas en el servicio ofrecido en forma de **“Características de Calidad”**.

De aquí se desprende la importancia de identificar dichos requerimientos, especificaciones, o expectativas del servicio ofrecido.

Una vez que se hayan identificado dichos requerimientos deben ser transformados conforme a la voz del cliente en características de calidad, las que a su vez se conocen como especificaciones técnicas.

---

A este se llama Despliegue de la Función de la Calidad (DFC), y en inglés Quality Function Deployment (Q.F.D).

La calidad no es solamente un juego de palabras es toda una técnica, un arte o una nueva forma de vida; para lo cual existen disciplinas específicas que estudian la Administración de la Calidad.

## **2.7. ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD?**

La Administración para la Calidad Total, es un proceso de cambio en si que suministra el ambiente propicio para lograr un cambio de las organizaciones dirigido hacia el logro del éxito.

La capacitación es una de las principales tareas de la Administración de Recursos Humanos y es además un elemento esencial para implantar cualquier programa de TQM (Administración de la Calidad Total); y a su vez la evaluación del desempeño es una de las herramientas más importantes con que cuenta la Administración de Recursos para la detección de las necesidades de capacitación, de aquí se desprende la importancia que tiene la evaluación del desempeño para cualquier programa de Calidad Total y Mejora Continua. Las organizaciones más importantes y que han logrado el éxito tienen una estrecha relación con TQM, la cual se debe seguir manteniendo para que una empresa pueda seguir en la cúspide.

## **2.8. ¿LA CALIDAD CUESTA?**

Para algunas empresas un programa de calidad es un costo, sin embargo para las organizaciones que tienen visión, la calidad es una inversión que

asegura el éxito; en un estudio realizado por la oficina de Contabilidad de Estados Unidos (GAO "General Accounting Office"), llevó a cabo una evaluación de los 20 concursantes con mayor número de puntos en el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en un periodo de dos años, para medir el impacto de las prácticas de TQM en sus organizaciones. Aunque cada compañía desarrolló su sistema en un ambiente diferente, en casi todos los casos los que usaron técnicas de TQM lograron mejores relaciones con el personal, mayor grado de satisfacción de la clientela, mayor productividad, aumentos en la rentabilidad y mayor penetración en el mercado. Se han visto resultados similares en compañías que concursan por el prestigiado premio Deming en Japón. Los resultados, que representan cuatro décadas de experiencia, confirman que hay una relación marcada entre la calidad y las utilidades.<sup>2</sup>

---

Para la administración de la calidad es muy importante que las organizaciones mantengan una mentalidad abierta y dinámica, para asegurar la competitividad futura de una empresa o incluso para su supervivencia.

Para muchas empresas un programa de TQM, únicamente se debe aplicar para las grandes corporaciones; sin embargo, los resultados de un programa de TQM en compañías pequeñas aporta resultados excelentes puesto que se pueden realizar cambios y evaluar resultados con mayor rapidez que en una gran empresa.

---

<sup>2</sup> Jablonsky, Joseph R. "TQM: Como Implantarlo". 1ra. Ed., Editorial CECSA, México D.F. 1995.

Se considera que TQM es una filosofía de administración o un conjunto de principios que sirven de guía y permiten que alguien lleve a cabo una mejor dirección. Otra puede ser que se le considere como un conjunto de herramientas sofisticadas de medición y estadística que muy poca gente utiliza en su trabajo cotidiano y aún menos llegan a comprender. Ambos puntos de vista están parcialmente en lo correcto. Hay dos elementos distintivos de TQM los principios de TQM y las Herramientas.<sup>3</sup>

Sin embargo, podemos resumir que estas herramientas cualitativas y cuantitativas nos permiten entender mejor cómo se opera.

Y sobre todo nos permiten medir las mejoras sobre la calidad, conociendo de esta forma si se están alcanzando las metas individuales y organizacionales.

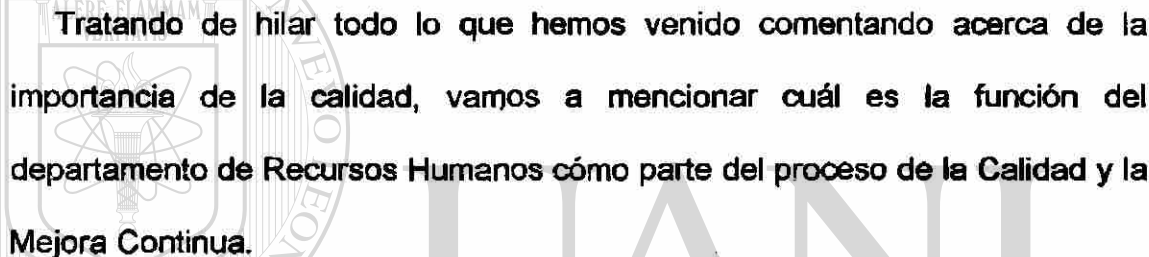
Cabe mencionar también que las herramientas estadísticas que se utilizan en estos programas de calidad no son nuevas ni de reciente creación, sin embargo lo interesante es la aplicación y el uso de dichas herramientas estadísticas.

En empresas manufactureras se puede medir fácilmente un parámetro de calidad, por la naturaleza de sus actividades; sin embargo, en una empresa de servicios como lo son las instituciones de educación no es posible determinar dichos parámetros con la misma facilidad. Una excelente medida de calidad sería la disminución de las quejas por parte de los clientes (alumnos), o de otra

<sup>3</sup> Jablonsky, Joseph R. "TQM: Como Implantarlo". 1ra. Ed., Editorial CECSA, México D.F. 1995.

forma el incremento de su satisfacción y entusiasmo acerca del servicio que reciben.

## **2.9. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA CALIDAD TOTAL.**



Tratando de hilar todo lo que hemos venido comentando acerca de la importancia de la calidad, vamos a mencionar cuál es la función del departamento de Recursos Humanos como parte del proceso de la Calidad y la Mejora Continua.

---

Una vez que se diseña el contenido del servicio a prestar y el sistema de prestación, corresponde al agente humano desarrollar las acciones encaminadas a que la entrega del producto o servicio al cliente alcance un nivel excelente de calidad. Sin la intervención del elemento humano no es posible hacer funcionar el mecanismo tendente a "entregar el producto o servicio con Calidad". Sólo el hombre en definitiva, es quien presta el servicio.<sup>4</sup>

El departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante dentro de las operaciones de TQM la clave de esto está en lograr el establecimiento de una cultura de Calidad Total por parte de todo el personal de

cualquier organización, esto se hace una vez que el departamento de Recursos Humanos se asegura que el personal, reúna el nivel óptimo de calidad que requiere la organización y esto a su vez lo conseguimos precisamente utilizando algunas estrategias tales como la evaluación del desempeño de los miembros de la organización. También entre otras muchas cosas determina los perfiles del personal que se requiere en la organización con el fin de que toda persona que ingrese a dicha organización sea considerada como una inversión duradera y no una inversión a corto plazo.

Se puede decir que para que un programa de Calidad de Servicio marche sobre ruedas, debe existir una relación perfecta entre las especificaciones del puesto y las características de quien lo ocupa; por eso es importante que aparte de la evaluación del desempeño se lleve a cabo un estudio del contenido del puesto así como del proceso de selección por parte del departamento de Recursos Humanos.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Según Tom Peters, la nueva era de la calidad, la innovación y la competitividad demanda "trabajadores altamente Cualificados" que constituyan la fuente principal de mejoras intrínsecas en los productos y servicios. La calidad empieza en la formación y termina en la formación.

Además los planes de vida y carrera y los estudios de seguimiento y desarrollo de los trabajadores de una organización, merecen una atención muy

---

<sup>4</sup> Larrea, Pedro. "Calidad de Servicio". 1ra. Ed., Edit. Diaz de Santos.

especial por parte del Departamento de Recursos Humanos. La productividad, la satisfacción del cliente, la formación del empleado, la rotación y el desarrollo o tipo de mando son fundamentales en el área de recursos Humanos para la implantación de un sistema de Calidad en el Servicio.

En un esfuerzo por desarrollar un Plan General de Calidad, en una Institución de Educación Superior, tratamos de que el lector sitúe a esta como una empresa de servicios y de esta forma sea más fácil la comprensión de los temas de Calidad antes expuestos. Además podemos resumir todo diciendo que un maestro es un profesional que ofrece un servicio consistente en la impartición de conocimientos; y además funge como guía de sus alumnos y es responsable de su desarrollo académico, por tal motivo es de suma importancia para el maestro y para la institución educativa conocer las expectativas de sus alumnos a través de una evaluación que nos proporcione retroalimentación.

Con lo que acabamos de leer ya nos podemos dar una idea de lo importante que es para cualquier tipo de organización el medir el nivel de satisfacción del cliente, las características y atributos del servicio que ofrece, además de la implantación de un plan de Calidad y Mejora Continua.

Se puede observar también el papel que desempeña el departamento de Recursos Humanos en cualquier programa de TQM y de Calidad en general.

## **2.10. EN QUE CONSISTE EL MODELO QUE SE PRETENDE IMPLANTAR.**

Como ya lo mencionamos, los alumnos mediante las experiencias que tienen de sus maestros y sus propias expectativas son los indicados de señalamos si el servicio es bueno o malo; para llevar a cabo esto es necesario capturar sus comentarios y estos analizarlos a través de herramientas estadísticas que nos permitan un análisis más fácil y práctico de toda esta información y principalmente que nos permitan detectar situaciones tales como el índice de satisfacción de cada uno de sus maestros; si los centros educativos hicieran esto constantemente, estaríamos hablando de un verdadero plan de calidad.

Para poder implantar un plan de calidad, es necesario conocer realmente las necesidades que el alumno espera le sean satisfechas por sus maestros durante la impartición de la cátedra, y el deber de la escuela es el de contar con los medios adecuados para escuchar la voz de los alumnos, puesto que en la medida que la escuela conoce las expectativas de los alumnos y las puede satisfacer en esa misma medida la escuela logra una mejor calidad en sus servicios.

La calidad en los servicios es fundamental para asegurar que la empresa es diferente de las otras empresas de su mismo giro, por los servicios de calidad y alta competencia en el mercado de los servicios. Esto se puede explicar mejor



diciendo que la diferencia competitiva está en agregar valor al servicio y ofrecerlo en forma superior a la competencia.

Una vez que analizamos lo importante que es la implantación de un Plan de Calidad, ahora debemos pasar a conocer un poco acerca de lo que es la Evaluación del desempeño, cuáles son sus principales aplicaciones y usos, quiénes son los responsables de la evaluación del desempeño, qué métodos existen y un análisis de las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.



## 2.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los sistemas de evaluación del desempeño también llamados evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso o evaluación de eficiencia funcional; no son una novedad en las organizaciones, se han difundido en las empresas grandes y pequeñas, públicas y privadas; hasta este momento se considera que son los únicos medios lógicos para desarrollar en forma efectiva una evaluación benéfica tanto para las personas como para las organizaciones; a las organizaciones les sirve como retroalimentación de un sin número de actividades manejadas por el departamento de Recursos Humanos tales como:

Compensaciones

- Mejora del desempeño y/o servicio
- Plan de vida y carrera en las organizaciones.
- Promociones
- Capacitación
- Transferencias
- Cesantía
- Despido
- Investigación del personal
- Planeación de mano de obra
- Entre muchos otros.

A la persona evaluada también le sirven de mucho los sistemas de evaluación del desempeño, principalmente para obtener retroalimentación de su

desempeño y de esta forma atacar debilidades y explotar fortalezas. Ofrecen una oportunidad para que el supervisor como el subordinado se reúnan y revisen el desempeño del último relacionado con el trabajo.

Podemos resumir que los sistemas de evaluación del desempeño sirven para reforzar la capacitación, así mismo para elaborar mejores planes de desarrollo y crecimiento de los empleados y mejorar su conducta.

Podemos citar muchas de las bondades que ofrece un sistema de evaluación del desempeño, de una forma más práctica podemos mencionar

cómo también contribuye al éxito tanto del empleado como de la organización, puesto que se puede mejorar considerablemente la calidad.

En este momento existen temas muy importantes como la contabilización del capital intelectual en las organizaciones, por lo tanto la evaluación del desempeño adopta una posición más relevante dado que ofrece una alternativa al permitir evaluar el desempeño de los empleados con relación a las metas de la organización, permitiendo así una mejor contabilización del desempeño de las personas y contribuyendo de esta forma a lograr una manera más eficaz de administrar el recurso humano.

Para poder lograr todos estos beneficios, es necesario contar con sistemas que midan el desempeño de los trabajadores, contra estándares objetivos que reflejen la verdadera situación del puesto.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 2.12. OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos; la evaluación del desempeño es una especie de inspección de la calidad.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", 2ª. Ed., Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.

1. Posibilidad de hacer una revisión del desempeño entre el trabajador y el supervisor, con relación a los estándares establecidos y la actuación real.
2. Posibilidad de detectar las fuerzas y debilidades de la fuerza laboral.
3. La creación de planes y programas de capacitación más acordes con las debilidades de los trabajadores.
4. Proporcionar una base más justa y equitativa de la compensación salarial.
5. Evaluar la calidad del personal de la organización.
6. Fomentar la discusión de la necesidad de superación por parte del personal.
7. Contribuir a mejorar la educación del personal.
8. Replantear los objetivos del puesto, mejorar la comunicación entre el supervisor y el subordinado y mejorar las relaciones humanas entre estos.
9. Proporcionar información básica para la investigación del recurso humano.
10. Estimular la calidad y la productividad de los trabajadores.
11. Proporcionar oportunidades de crecimiento para el personal.
12. Proporcionar información necesaria para establecer los perfiles de los candidatos en un programa de selección.

## **2.13. DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

Existen algunas desventajas de la evaluación del desempeño principalmente en el establecimiento de los estándares, las características y los atributos a evaluar; así como también las personas evaluadoras y la forma de obtener los resultados, tales son los siguientes aspectos:

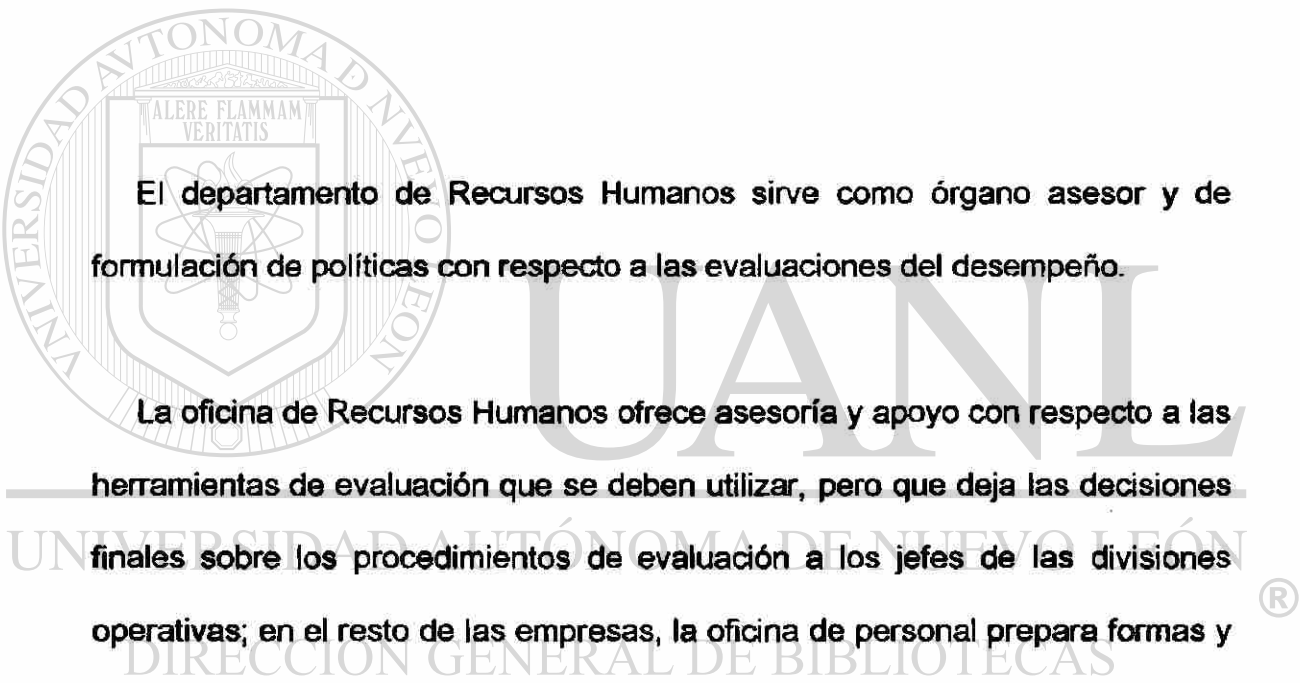
1. **Existencia de criterios poco claros:** escalas de evaluación demasiado abiertas a la interpretación.
2. **Efecto de Halo:** problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.
3. **Tendencia central:** tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.
4. **Condescendencia o severidad:** este problema se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.
5. **Preferencias:** Tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afectan las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

6. Cuando son evaluados por compañeros, pueden salir a flote algunos sentimientos, prejuicios o estereotipos así como la popularidad de las personas a evaluar.
7. Cuando se rompe la confidencialidad en el manejo de las formas de revisión, se pueden crear rivalidades interpersonales o lastimar los sentimientos y fomentar la hostilidad hacia los compañeros de trabajo.
8. Si la evaluación no se relaciona con el puesto no tiene validez.
9. Cuando se utiliza la autoevaluación, las personas evaluadas suelen presentarse así mismos con un enfoque muy favorable.
10. Puede existir error en la calificación tal como:
  - ✓ Error de halo
  - ✓ Error de indulgencia o severidad: no establecer bien los rangos o las escalas a usar.
  - ✓ Error de tendencia central: Cuando son muchos los empleados
  - ✓ Error por información reciente: la evaluación se ve afectada cuando se toma en cuenta sólo la participación más reciente de la persona evaluada.
11. Puede existir mucho margen de error en razón de las escalas de calificación, especialmente aquellas que no incluyen descripciones cuidadosamente hechas.
12. Subjetividad de los estándares a evaluar.
13. Cuando se utiliza la autoevaluación, es posible que exista una diversidad muy grande de objetivos o estándares a alcanzar que provoque que el autoevaluado se pierda en su evaluación.
14. Los empleados no siempre están en condiciones para autoevaluarse.

15. Pueden diferir en demasía los resultados de la autoevaluación con la evaluación del jefe.

16. Los objetivos del desempeño se pueden volver demasiado personales, individuales, subjetivos y personalizados.

## **2.14. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



El departamento de Recursos Humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño.

La oficina de Recursos Humanos ofrece asesoría y apoyo con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, pero que deja las decisiones finales sobre los procedimientos de evaluación a los jefes de las divisiones operativas; en el resto de las empresas, la oficina de personal prepara formas y procedimientos detallados e insiste en que todos los departamentos las utilicen.

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, principalmente por el departamento de Recursos Humanos; aunque cabe mencionar que esta responsabilidad no siempre recae en dicho departamento, en algunos otros casos, se asigna a una comisión evaluadora, con la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización; en dichas comisiones existen

evaluadores permanentes y evaluadores transitorios, los permanentes por lo general están compuestos por un representante de la alta dirección, el presidente del mismo, un representante de Recursos Humanos, si es posible por algún ejecutivo del área de organización y métodos. Y por otro lado los transitorios se componen por el director del área, el gerente del departamento, el jefe de sección y el supervisor del evaluado; cabe mencionar que esta estructura puede cambiar de acuerdo a las políticas de cada organización. Es muy importante resaltar que las organizaciones que utilizan este tipo de comité, tiene como uno de los principales fines, el mantener un cierto equilibrio entre opiniones muy favorables y opiniones muy desfavorables, razón por la cual se considera que es motivo de un margen de error muy elevado, dado que tanto los representante permanentes, como los transitorios suelen adoptar muy en serio su papel y arrojar información que se va a los extremos dando como resultado que la información final tenga el error de tendencia central; y por lo tanto sea subjetiva y con un alto margen de error.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los gerentes y supervisores han servido tradicionalmente como evaluadores del desempeño de sus subordinados, quienes cuentan con información para verificar el desempeño de sus subordinados; pero, estos suelen carecer de conocimientos especializados para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal; además que este criterio puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad.



## **VENTAJAS DE ESTE MODELO:**

1. El personal que trabaja fuera del departamento de recursos humanos participa con el personal del área de recursos humanos en su elaboración, ayudando así a una mayor participación en el proceso por parte de los empleados.
2. Los procedimientos que se siguen en este modelo dan como resultado escalas con un alto nivel de validez de contenido.

## **DESVENTAJAS:**

1. Toma mucho tiempo y esfuerzo desarrollarla.
2. Una escala diseñada para un puesto tal vez no pueda aplicarse a otro, por haberse diseñado específicamente para ese puesto.

### **2.19.2. MÉTODO DE ENSAYO**

A diferencia del anterior este no muestra una forma tan altamente estructurada, este método requiere que el evaluador haga una composición que describa de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando, por lo general al evaluador se le pide que describa las **fuerzas y debilidades** del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo. Normalmente este método es combinado con otros.

Cuando la realidad difiere un poco con esos pensamientos. Conviene recordar que la doctrina de la calidad, en su conjunto, es una creación norteamericana; que fue Deming el introductor en Japón de las técnicas de gestión de la calidad; y que ciertamente, han sido los japoneses unos alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por el promedio de las empresas USA.

Pero la primera aproximación al concepto de CT se debe a Armand Feigenbaum, que en 1956 comenzó hablando de control total de la calidad. En esta dirección, la CT presenta un repertorio inagotable. Veamos algunos botones de muestra:

Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran son probablemente las figuras más representativas y reconocidas de esta aventura intelectual y empresarial que es el dominio de la calidad.

#### Recomendaciones de Calidad de Deming:

- ✓ Hacerlo bien a la primera
- ✓ El personal es más feliz haciendo bien las cosas que haciéndolas mal.
- ✓ La calidad es un criterio de compra básico.
- ✓ Las personas deben recibir una formación adecuada.
- ✓ El trabajo en equipo es esencial para el éxito.

Lo que opina Ishikawa es:

- ✓ Ofertar productos que satisfagan los requerimientos del cliente.
- ✓ Dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración.
- ✓ Entender la calidad en su sentido amplio.
- ✓ Definir la calidad en relación con el precio.

La última década del siglo XX es la década de la Calidad en el Servicio. El campo de batalla estratégico elegido es el servicio.

La conciencia de la importancia de la Calidad en el Servicio se va extendiendo lenta pero inexorablemente, ganando cada día nuevos adeptos.<sup>7</sup>

### 3.7. CALIDAD EN EL SERVICIO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La calidad en el servicio lo vemos como un sistema enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor, usuario, beneficiario, ciudadano, consistentemente al mínimo costo mediante la optimización, eficiencia, efectividad y eficacia del sistema de servicio.

### 3.8. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM).

#### 3.8.1. EL ORIGEN DE TQM

La mayor parte de los cursos de capacitación en TQM atribuyen la fundación de TQM a los esfuerzos del doctor W. Edwards Deming y del doctor Joseph Juran. Cuando Deming y Juran introdujeron el concepto de administración con SQC (Statistical Quality Control "Control Estadístico de la Calidad"), que es una teoría estadística originada por Sir Ronald Fisher hace más de 70 años. Una investigación cuidadosa revela que los fundamentos de la filosofía de TQM se remontan a la "Idea Penney", de 1913, que son los siete principios sobre los cuales se construyó J.C. Penney:

- ✓ Servir al público a su completa satisfacción, en el mayor grado posible.
- ✓ Esperar de nuestros servicios una remuneración justa y no el máximo de utilidades.
- ✓ Hacer todo lo que esté al alcance para proporcionar al cliente lo máximo en valor, calidad y satisfacción por su dinero.
- ✓ Continuar capacitándonos.
- ✓ Mejorar constantemente el factor humano.

<sup>7</sup> Larca, Pedro. "Calidad de Servicio". Ira. Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid España. 1991.

- ✓ Recompensar a los empleados de la organización a través de la participación en lo que el negocio produce.
- ✓ Someter todas nuestras políticas, métodos y acciones a la siguiente prueba:  
“¿Se apega a lo que es justo y correcto?”

### 3.8.2. LOS SEIS PRINCIPIOS DE TQM

1. **Punto de vista del usuario:** Para TQM, se considera usuario tanto a los clientes externos como a los clientes internos de una organización.
2. **Atención en el proceso, así como en los resultados:** Con TQM, usamos estos resultados deficientes, o expectativas no alcanzadas, como síntomas indicadores de que algo falta dentro del proceso que los produjo;

(Considerando también el de producción de servicios).

3. **Prevención vs. inspección:** Este principio se refiere principalmente a la prevención en la elaboración de productos o servicios de mala calidad, y no a la localización de los defectos y deficiencias después de haber invertido recursos en su generación; y sobre todo esperar a que sea el cliente quien detecte los errores.

4. **Movilizar los conocimientos de la fuerza de trabajo:** Primero reconoceremos que podemos compensar a los individuos de muchos modos por su esfuerzo; la compensación financiera es sólo uno de esos modos. En segundo lugar, la fuerza de trabajo representa una enorme riqueza de

conocimientos y oportunidades de mejorar la forma de hacer las cosas, de aumentar las utilidades y reducir los costos. Cuando los empleados empiezan a tener confianza en el proceso de mejoras surgen nuevas ideas de muchas fuentes.

**5. Toma de decisiones basada en hechos:** Una organización de calidad total aplica un método estructurado de solución de problemas considerándolos “oportunidades de mejora”. TQM considera a todos los miembros de la organización, así como a los clientes para la resolución de problemas.

**6. Retroalimentación:** Tan solo este principio permite que los otros florezcan. Aquí la comunicación es la clave. **Debe observarse que en muchos aspectos TQM no es nada más que una reiteración de los procedimientos básicos de manejo de personal; si no una herramienta muy valiosa para mejorar el manejo de personal.**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®  
**3.9. PREMIOS DE CALIDAD.**  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**3.9.1. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE**

El premio reconoce formalmente a las compañías que logran liderazgo prominente en calidad y permite a esas compañías hacer publicidad y anuncio de su premio. Favorece que otras compañías mejoren sus métodos de

administrar la calidad para, poder competir con más efectividad por el premio. Desarrolla y publica criterios, que servirán para ser utilizados por compañías estadounidenses como lineamientos para mejorar la calidad. Más aún, difunde de manera amplia la información no exclusiva sobre las estrategias de calidad de quienes reciben el Premio. Difunde la noticia de que la calidad se puede lograr. Además, tienen otros tres propósitos nacionales importantes: ayudar a elevar las normas y las expectativas de calidad; suministrar el medio de comunicarse para compartir datos dentro y entre las organizaciones de todo tipo, basándose en el entendimiento común de los requisitos clave de la calidad; y sirve como herramienta de trabajo para la planeación, capacitación y evaluación.

### **3.9.2. CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN DEL PREMIO MALCOLM**

#### **BALDRIGE.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### **3.9.2.1. LIDERAZGO**

- ✓ Liderazgo de ejecutivos de primer nivel
- ✓ Administración para la calidad
- ✓ Responsabilidad pública

### **3.9.2.2. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS:**

- ✓ Enfoque y administración de los datos e información de calidad y rendimiento
- ✓ Comparaciones competitivas y pruebas
- ✓ Análisis y aplicaciones de datos a nivel compañía

### **3.9.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD:**

- ✓ Proceso de planeación estratégica de la calidad y actuación de la compañía

- ✓ Planes de calidad y desempeño

### **3.9.2.4. DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS**

#### **HUMANOS:**

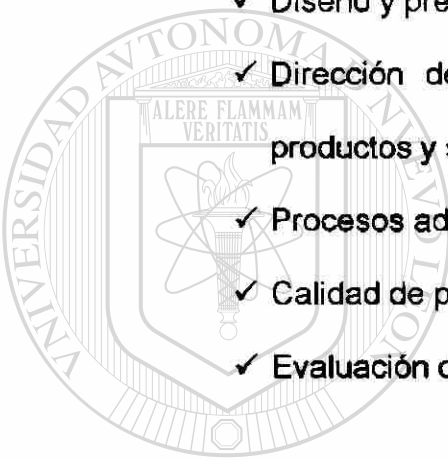
- ✓ Administración de los recursos humanos
- ✓ Participación de los empleados
- ✓ Educación y capacitación de los empleados



- ✓ Actuación y reconocimiento de los empleados
- ✓ Bienestar y moral de los empleados

#### **3.9.2.5. ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD:**

- ✓ Diseño y presentación de servicios y productos de calidad
- ✓ Dirección del proceso; procesos de producción y entrega de productos y servicios
- ✓ Procesos administrativos y servicios de soporte
- ✓ Calidad de proveedores
- ✓ Evaluación de la calidad



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### **3.9.2.6. RESULTADOS DE CALIDAD Y OPERACIÓN:**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- ✓ Resultados de calidad de productos y servicios
- ✓ Resultados de operación de la compañía
- ✓ Resultados de los procesos administrativos y servicios de soporte
- ✓ Resultados de la calidad de proveedores

### **3.9.3. LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MALCOLM BALDRIGE**

#### **3.9.3.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

✓ De qué manera integra la empresa sus planes de recursos humanos, con los requerimientos de calidad contenidos en los planes de negocio.

✓ Estrategias básicas orientadas a incrementar la implicación, efectividad y productividad de todas las categorías de la plantilla (desde personal eventual hasta directores).

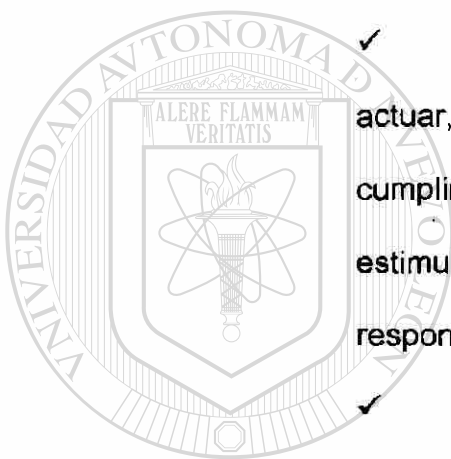
✓ Prioridades principales a corto y largo plazo y su relación con las prioridades de calidad.

---

✓ Qué empleo se hace de todos los datos de personal para evaluar y mejorar la dirección, estrategias, gestión y planes de recursos humanos.

### 3.9.3.2. IMPLICACIÓN DEL PERSONAL

- ✓ Instrumentos de participación colectiva en equipos de trabajo, tanto a nivel intrafuncional e interfuncional como en colaboración con proveedores y clientes.
- ✓ Otras vías de participación, tales como sistemas de sugerencias o "líneas calientes"; forma y plazo de respuesta.
- ✓ Mecanismos que facultan o autorizan al personal a actuar, cuando, por ejemplo, se halla en juego el cumplimiento de los estándares de calidad; medidas para estimular la innovación y medios para aumentar las responsabilidades del personal.
- ✓ Tendencias de los indicadores básicos de implicación, atribución de autoridad e innovación por categorías.
- ✓ Medios principales empleados para evaluar el grado y la efectividad de la implicación por categorías.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.9.3.3. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN CALIDAD

✓ Método de decisión utilizado para las necesidades de educación y formación en calidad, por categorías, en aspectos tales como técnicas estadísticas o métodos cuantitativos de resolución de problemas.

✓ De qué manera se complementan en el trabajo práctico los conocimientos teóricos adquiridos.

✓ Situación y tendencia de las distintas clases de educación y formación en calidad recibidos, por categorías: cursos de orientación para los nuevos empleados, porcentaje de empleados en cada categoría que ha recibido educación y formación, costes por empleado y número medio de horas anuales por empleado

---

invertidas en educación y formación en calidad.

✓ Indicadores de efectividad de esta clase de educación y formación, y empleo que se hace de los mismos para mejorar tales actividades.

### 3.9.3.4. MEDIDA DEL RENDIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL.

✓ Estrategias básicas para estimular el esfuerzo por la calidad, incluido el reconocimiento a nivel individual y colectivo; Cómo se obtiene el equilibrio entre el reconocimiento individual y colectivo, y el rendimiento individual y colectivo, capaz de organizar un soporte efectivo a los esfuerzos de mejora de la calidad.

✓ De qué manera la medida del rendimiento y el reconocimiento afectan positivamente a la calidad, con relación a otros parámetros del negocio; cómo se implica el personal en la aplicación de los sistemas de medida.

✓ Situación y tendencia en el reconocimiento, en el ámbito individual y colectivo, de la aportación del personal (clasificado por categorías) a la mejora de la calidad.

✓ Cómo se evalúa la efectividad de los sistemas de medida del rendimiento y de reconocimiento, con vistas a mejorar las estrategias y métodos (indicando si hay algún instrumento de retroalimentación por parte del personal).

### 3.9.3.5. BIENESTAR Y MORAL DEL PERSONAL

✓ De qué manera se incluyen entre las actividades de mejora de la calidad factores de bienestar y de moral, como son la salud, la seguridad, la satisfacción y la ergonomía.

✓ Análisis de las causas determinantes de accidentes, enfermedades e insatisfacción del personal, tendente a eliminar las condiciones adversas.

✓ Movilidad, flexibilidad y reciclaje del personal, como instrumento de su desarrollo profesional y/o de su adaptación a los cambios de tecnología, procesos de trabajo o mejora de la productividad.

✓ Servicios especiales, ayudas y oportunidades que la empresa facilita al personal, como por ejemplo: asesoramiento, asistencia, posibilidades recreativas o culturales, y educación no profesional.

✓ Modo de determinar, evaluar y utilizar la satisfacción del personal dentro de la mejora de la calidad.

✓ Tendencia de los indicadores adversos y situación actual de los problemas, o forma en que se resolvieron. Comparar los indicadores más significativos con la medida del sector y las empresas líderes.

La categoría **Liderazgo** examina el liderazgo y motivación de los ejecutivos de primer nivel en la creación y mantenimiento del enfoque al cliente con valores de calidad claros y visibles.

La categoría **Información y análisis**. También se examina qué tan adecuado es el sistema de análisis de datos e información de la compañía para dar soporte al mejoramiento de productos, servicios, operaciones internas y enfoque al cliente.

La categoría **Planeación estratégica de la calidad** evalúa el proceso de planeación de la compañía y la forma en que se integran los requisitos clave de calidad en el planeamiento empresarial conjunto.

**Desarrollo y manejo de los recursos humanos.** Los jueces evalúan los esfuerzos de la compañía para construir y mantener un ambiente para la excelencia en calidad conducente a la plena participación y desarrollo individual y organizacional.

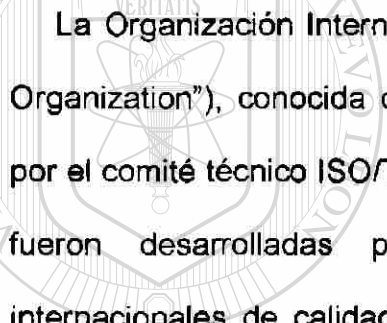
La categoría **Resultados de calidad de operación** considera los niveles de calidad de la compañía y las tendencias de mejoramiento de la calidad.

La categoría **Atención y satisfacción del cliente** evalúa las relaciones de la compañía con sus clientes y el conocimiento de sus necesidades. Los jueces

califican los métodos que usa la compañía para determinar la satisfacción del cliente.

**Fuente:** Libro "TQM, como implantarlo" Joseph R. Jablonsky.

### 3.10. ISO 9000



La Organización Internacional de Estándares (ISO "International Standards Organization"), conocida como ISO 9000, habiendo sido preparados en 1987 por el comité técnico ISO/TC 176 de Aseguramiento de calidad, las normas ISO fueron desarrolladas para estandarizar los requisitos nacionales e internacionales de calidad. Igual que el Premio Malcolm Baldrige, ISO 9000

---

tiene un proceso independiente de revisión que se basa en criterios rigurosos de evaluación. Califica el sistema de una compañía para que le pueda vender en forma directa a los países del mercado Común Europeo sin el gasto adicional de que un inspector independiente revise la calidad del producto o servicio.

ISO 9001 se aplica a firmas del tipo ingeniería o construcción, y a manufactureras; ISO 9002 pertenece a las industrias químicas y de proceso, donde los requerimientos del producto existen como especificación o diseño



establecido; e ISO 9003 se refiere a talleres pequeños o divisiones dentro de una organización inspecciona y prueba productos.

Cuando una firma solicita una certificación ISO, pide a una tercera parte, acreditada como asesor o certificador, que revise su sistema general de calidad. Los auditores de ISO estudian los procesos para certificar que los sistemas de calidad de la firma se apegan a los requisitos de ISO. Entonces, el sistema de calidad de la compañía queda "certificado". Se verifica que el sistema de calidad continúe cumpliendo los requisitos de registro mediante auditorías de inspección sin previo aviso. Si surge una discrepancia, la responsabilidad de mostrar pruebas recae en el auditor, no en la compañía. La mayor parte de quienes implantan un sistema de calidad ISO han expresado opiniones muy favorables con relación a la certificación ISO 9000.

El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado con base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación.

### **3.10.2. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.**

#### **3.10.2.1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.**

El proveedor debe identificar la necesidad de técnicas estadísticas requeridas para el establecimiento, control y verificación de la capacidad del proceso y de las características del producto.

#### **3.10.2.2. PROCEDIMIENTOS.**

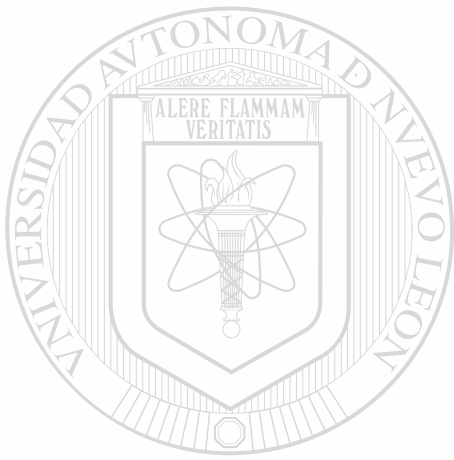
El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para implantar y controlar la aplicación de las técnicas estadísticas identificadas en 4.20.1.

### **3.11. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.**

Aunque la utilización de los círculos puede tener otras finalidades, como acabamos de ver, sin embargo su concepción, tanto en el origen como en el

desarrollo posterior a apuntado siempre a servir de vehículo a la dirección participativa en el área de calidad.

Estas personas reciben formación en temas tales como: resolución de problemas, control estadístico de calidad y procesos de grupo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

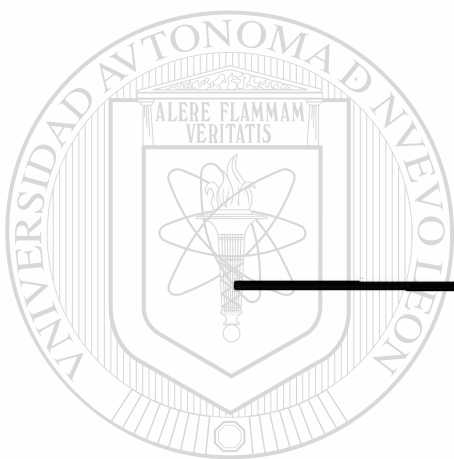


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPÍTULO

# 4

Marco Metodológico.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 4. MARCO METODOLÓGICO.

La realización de esta investigación se lleva a cabo en dos etapas:

### 4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL.

Esta etapa inicio con la con la consulta de textos y apuntes que se lleve durante misa estudios de maestría. Posteriormente consulte con algunos maestros de pos-grado que tienen bastos conocimientos sobre el tema investigado.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una vez realizado lo anterior, se pudo definir el tema a desarrollar y se hizo la petición oficial a la coordinación de pos-grado de los maestros asesores; una vez que se llevo a cabo la asignación de los asesores, se inicio con el desarrollo de la investigación; para lo cual comenzamos por definir la problemática de estudio y el tipo de investigación que se pretendía realizar. Posteriormente continuamos con el establecimiento de los objetivos y la hipótesis.

Ya conformado lo anterior, se llevo a cabo en forma simultánea la lectura y análisis de otros libros, revistas, artículos y tesis que se encuentran físicamente en la biblioteca de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la sala de lectura de pos-grado y en la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey; también se realizó consulta vía Internet para desarrollar el Marco Teórico o de referencia que nos sirve de guía para situarnos en el tema a desarrollar, también nos permite conocer toda la información que existe relacionada con el mismo y para establecer los aspectos más relevantes que nos permitan darnos una idea clara de lo que se pretende investigar.

Al concluir con la elaboración del Marco Teórico; fue necesario elaborar un Marco Conceptual para unificar criterios y familiarizarse con los conceptos y las definiciones consideradas como básicas y fundamentales para el desarrollo de esta Tesis. Con esto concluye la parte teórica de la Tesis para pasar a la parte practica que se describe a continuación.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

La segunda etapa, consiste en el diseño, aplicación y análisis de un modelo para evaluar el desempeño de los docentes empleando herramientas estadísticas usadas en la metodología de Calidad en el servicio de Karl Albrecht; el modelo presenta en su estructura cuatro componentes principales:

la estrategia del servicio, las personas, el sistema y el cliente.<sup>1</sup> La cual se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se debe establecer una escala de valores, la cual para este caso fue de un intervalo de 7 puntos en orden descendente como se describe a continuación:

<u>Descripción del Servicio</u>	<u>Valor Numérico.</u>
Excelente	1
Muy bien	2
Bien	3
Regular	4
Malo	5
Muy malo	6
Deficiente	7

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. Diseño de la encuesta.

Este debe ser diseñado en función de los componentes del servicio y con preguntas elaboradas para cada situación específica, con el fin de hacer más fácil la realización de los cálculos estadísticos como se explica a continuación:

<sup>1</sup> Albrecht, Karl "Gerencia del Servicio". 1ª. Ed., Editorial Legis S.A., Colombia 1991, p.40.

**A. Componente A**

a.1. Subcomponente ( )

a.2. Subcomponente ( )

a.3. Subcomponente ( )

Opinión General del componente A\_\_\_\_\_

Y así sucesivamente con cada componente.

Lo que se pretende con esta forma de recopilar los datos es saber el nivel de servicio de cada componente y sus respectivos atributos (los subcomponentes); y se deja un espacio libre para que el cliente pueda manifestar ampliamente sus dudas y observaciones.

Cabe decir, que el formato del cuestionario se debe realizar de acuerdo a las

---

características específicas del servicio y de la información que se requiere saber por parte de cada empresa, en este caso los componentes están determinados por estándares de desempeño que se utilizan en los centros educativos, y sus respectivos subcomponentes determinan todos los atributos de cada estándar a evaluar.



## 2. Análisis estadístico.

Este nos sirve para sintetizar los datos y transformarlos en información que finalmente es lo que queremos. Los análisis estadísticos que se emplean son los siguientes:

- ✓ Índice de servicio
- ✓ Moda
- ✓ Mediana
- ✓ Media
- ✓ Correlación
- ✓ Validación
- ✓ Desviación estándar
- ✓ Variación

- ✓ Normalización
- ✓ Señal a ruido

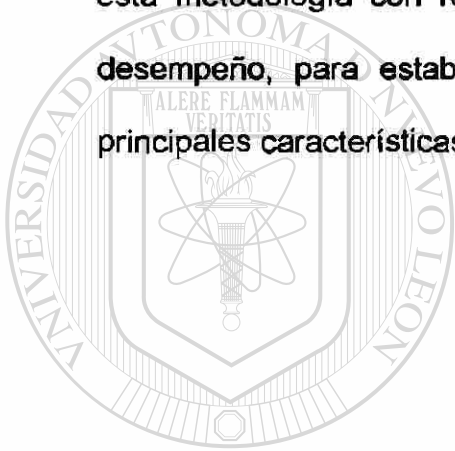
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como parte de esta metodología se incluye determinar el tamaño de la muestra; sin embargo, para efectos de esta Tesis se encuestaron a todos los alumnos de la licenciatura en Administración de Empresas y de Contaduría Pública del Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores Matatipac. Escuela que se encuentra ubicada en la ciudad de Tepic, Nayarit. El número de maestros encuestados fue de 14 población total de maestros de la carrera de Licenciado en administración.

Una vez diseñada toda la metodología se procedió a aplicar las encuestas, capturar los datos y finalmente hacer el análisis correspondiente para poder hacer observaciones, emitir opiniones de mejora y finalmente llegar a conclusiones.

Ya realizado todo lo anterior fue posible comparar los resultados de usar esta metodología con relación a los métodos existentes de evaluación del desempeño, para establecer sus ventajas sus desventajas y obtener sus principales características y de esta forma concluir nuestra investigación.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

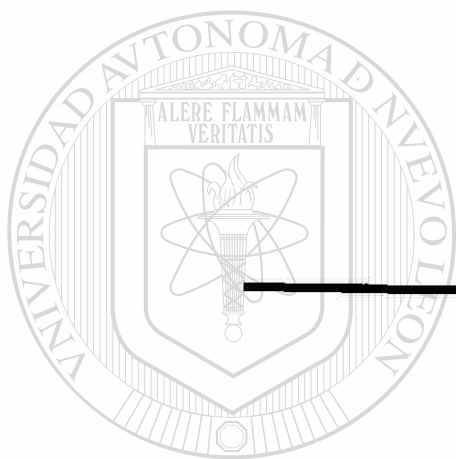


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPÍTULO

# 5

Desarrollo del Modelo.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**5. DESARROLLO DEL MODELO.**

Ante la inminente ruptura de fronteras comerciales y el incremento de tratados internacionales de comercio, ha aumentado la necesidad de que los profesionistas estén cada vez más preparados, para poder emplearse y ofrecer sus servicios profesionales en cualquier parte del mundo. Dadas estas circunstancias las empresas que van a contratar a este tipo de profesionales exigen alguna garantía de sus servicios, esta garantía en muchas ocasiones esta determinada por el prestigio de la institución que egreso, ya sea por su trayectoria o por algún premio de calidad que haya logrado obtener dicha

institución; Seguramente no falta mucho para que también existan programas de certificación a instituciones educativas como el ISO9000; es por eso que dichas organizaciones tienen que adelantarse un poco a estas tendencias e iniciar con la adopción de algún plan de calidad y mejora continua que permita el éxito de dichas organizaciones, así como de sus egresados.

Ante esto las Instituciones Educativas ya no se pueden dar el lujo de realizar sólo una evaluación del desempeño, ahora es preciso medir el índice de servicio y la calidad de sus maestros, más aun por el papel que juegan los

centros educativos en el desarrollo y la preparación de los profesionistas del futuro.

Este modelo propuesto para evaluar el desempeño al igual que muchos otros esta compuesto por una serie de preguntas que están relacionadas con la eficacia y la eficiencia con que desarrolla las actividades un docente de nivel superior, dicho de otra forma con la calidad con que son desarrolladas dichas actividades; estas preguntas son integradas en un formato de encuesta que se aplica a todos y cada uno de sus alumnos sin diferenciar la materia y el grado académico.

Sin embargo, existen algunas diferencias que lo hacen distinto a los demás, estas diferencias van desde los parámetros a evaluar, el diseño de la encuesta, la existencia de estándares que a su vez están compuestos por

subcomponentes que permiten detectar fortalezas y debilidades de cada maestro y el origen de estas fortalezas y debilidades, así como la facilidad que proporciona para manejar un gran número de datos (personas evaluadas) y como resultado de esto la obtención de resultados con grados de subjetividad casi nulos. Además de ofrecer todas las ventajas que ofrecen los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño.

A continuación vamos a desarrollar las etapas que comprenden este modelo:

## **5.1. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO.**

1. Establecer los parámetros o estándares a evaluar.
2. Establecer los subcomponentes de cada parámetro.
3. Establecer la escala de calificación.
4. Diseñar la encuesta y aplicación.
5. Captura de datos.
6. Procesamiento y análisis estadístico de los datos recopilados.
7. Interpretación y presentación de los resultados.
8. Observaciones y sugerencias.



## **5.2. DESARROLLO DE ETAPAS.**

---

### **5.2.1. Establecimiento de los parámetros o estándares a evaluar (componentes).**

Para establecer estos estándares de evaluación que se emplearon en este modelo, se consultaron algunos modelos establecidos por la SEP (Secretaría de Educación Pública), también se tomo como base algunos requerimientos del premio Malcolm Baldrige correspondientes a la administración de Recursos

Humanos, también los estándares que normalmente se consideran en cualquier modelo de evaluación del desempeño, así como las opiniones de la dirección de la institución evaluada.

Los cuales fueron los siguientes:

**Ilustración 5.1. Cuadro de componentes de la encuesta.**

Componente A	a) Aplicación al programa
Componente B	b) Puntualidad y asistencia
Componente C	c) Uso de material didáctico
Componente D	d) Relaciones humanas
Componente E	e) Habilidad de enseñanza
Componente F	f) Método de evaluación

### 5.2.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS SUBCOMPONENTES.

Los subcomponentes son las características o atributos que describen o determinan el nivel de servicio o satisfacción de los componentes o parámetros a evaluar.

**Ilustración 5.2. Cuadro de los subcomponentes de la encuesta.**

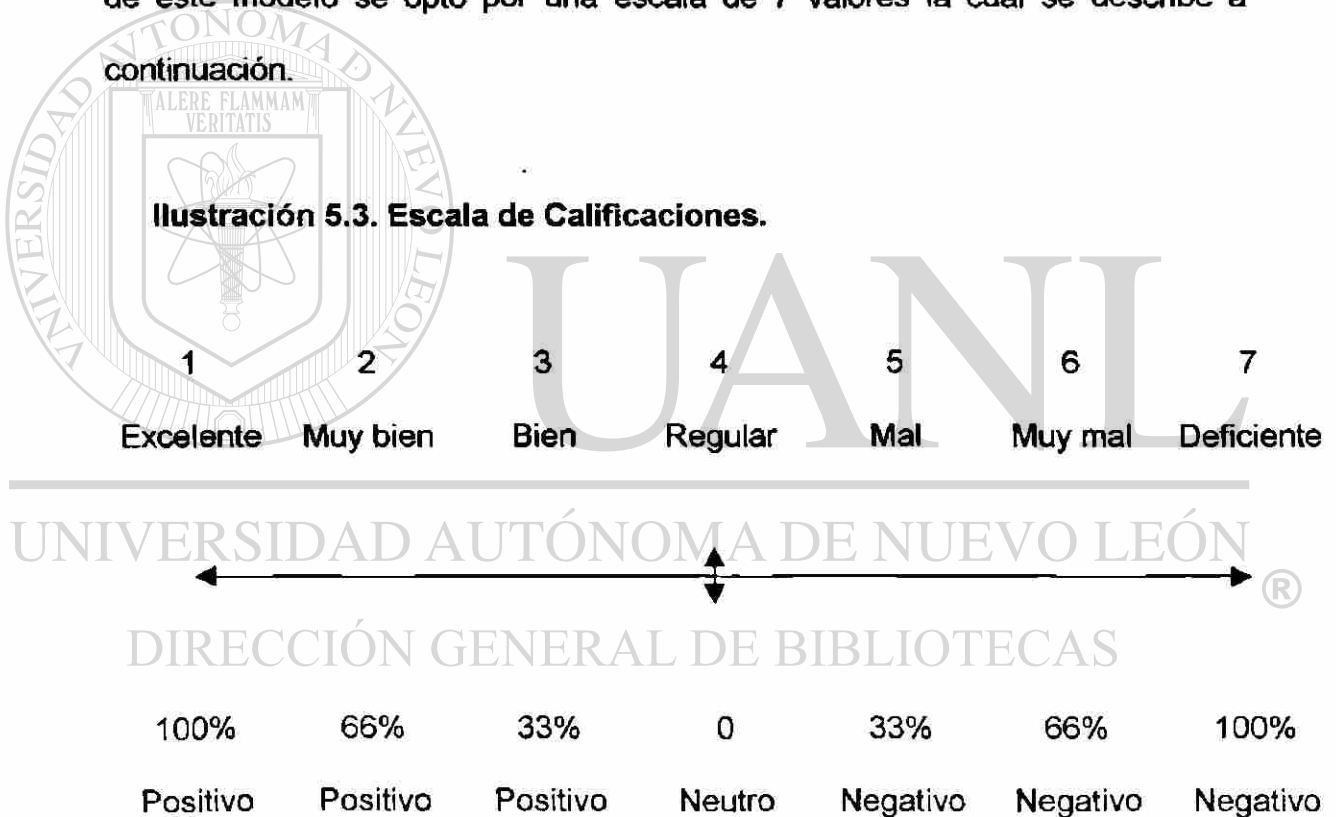
Subcomponente A.1.	Explicación detallada del programa al inicio del curso.
Subcomponente A.2.	Grado en que se apega al programa.
Subcomponente A.3.	Actualización del programa con su entorno profesional.
Subcomponente B.1.	Horario de entrada y salida.
Subcomponente B.2.	Nivel de aprovechamiento de la clase.
Subcomponente B.3.	Cumplimiento del programa.
Subcomponente C.1.	Utilización de material didáctico por parte del maestro.
Subcomponente C.2.	Utilización de material didáctico por parte del alumno.
Subcomponente D.1.	Trato hacia el alumno
Subcomponente D.2.	Ambiente dentro del aula.
Subcomponente D.3.	Respeto entre alumno y maestro.
Subcomponente D.4.	Nivel de confianza que brinda el maestro.
Subcomponente D.5.	Participación de los alumnos.
Subcomponente D.6.	Control del grupo por parte del maestro.
Subcomponente E.1.	Conocimientos teórico – prácticos del maestro.
Subcomponente E.2.	Uso de casos reales (prácticas).
Subcomponente E.3.	Nivel en que investiga el alumno.
Subcomponente E.4.	Experiencia profesional del maestro.
Subcomponente E.5.	Facilidad de palabra.
Subcomponente E.6.	Claridad de sus exposiciones.
Subcomponente E.7.	Tono de voz.
Subcomponente E.8.	Uso de dinámicas grupales.
Subcomponente F.1.	Forma en que evalúa.
Subcomponente F.2.	Criterios de evaluación empleados.
Subcomponente F.3.	La forma en que establece la forma de evaluación.
Subcomponente F.4.	La opinión del grupo sobre el método de evaluación.



### 5.2.3. DISEÑO DE LA ESCALA DE CALIFICACIONES.

Una vez que tenemos los parámetros a evaluar y sus respectivos componentes, se procede a establecer la escala de calificaciones que vamos a emplear, por lo general se recomienda que sea de 7, 5 ó 3 valores; para efectos de este modelo se optó por una escala de 7 valores la cual se describe a continuación.

**Ilustración 5.3. Escala de Calificaciones.**



#### 5.2.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA.

Ahora si ya contamos con todos los aspectos que componen nuestra encuesta, con esto ya podemos elaborar la encuesta la cual quedaria de la siguiente forma.

Ilustración 5.4. Diseño de la encuesta.

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EVALUADA:**  
**PROGRAMA DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA,  
ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DOCENTE.**

Ayúdanos a mejorar la calidad de tus maestros contestando responsablemente las siguientes preguntas.

**Escala de valores:**

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1. Excelente | 5. Malo       |
| 2. Muy bien  | 6. Muy malo   |
| 3. Bien      | 7. Deficiente |
| 4. Regular   |               |

**1. Nombre del maestro:**

**2. Materia:**

**3. Grupo:**

#### **A. APLICACIÓN AL PROGRAMA DE TRABAJO.**

- ( ) A.1. Te presenta y explica el programa desde el primer día con lujo de detalle.
- ( ) A.2. La forma en que se apega al programa de estudio cuando imparte de su cátedra es.
- ( ) A.3. Hasta qué grado consideras que esta de acuerdo el programa a tu

entorno profesional.

**B. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.**

- ( ) B.1. En qué forma cumple con los horarios de clase (entrada y salida).
- ( ) B.2. En qué nivel aprovecha la sesión de clases (tiempo real de trabajo).
- ( ) B.4. Cómo es el cumplimiento de su programa y las sesiones de clases.

**C. UTILIZACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO.**

- ( ) C.1. La frecuencia con que utiliza estos materiales didácticos es.
- ( ) C.2. En qué grado motiva el uso de estos materiales por parte de los alumnos.

**D. RELACIONES HUMANAS.**

- ( ) D.1. Cómo es el trato del maestro hacia el alumno.
- ( ) D.2. El ambiente en el aula es adecuado.
- ( ) D.3. El respeto entre el maestro y los alumnos es.
- ( ) D.4. La confianza que brinda el maestro para que se le pueda hacer cualquier tipo de pregunta relacionada a la clase es.
- ( ) D.5. En qué medida motiva la participación y discusión de los estudiantes.

- ( ) D.6. El control del grupo por parte del maestro es.

**E. HABILIDAD DE ENSEÑANZA**

- ( ) E.1. Cómo consideras el nivel de conocimientos Teórico - prácticos de tu maestro.
- ( ) E.2. El uso de practicas (situaciones reales) es.
- ( ) E.3. Cómo consideras la forma en que motiva la investigación fuera del horario de clases.
- ( ) E.4. Según tu criterio cual es la experiencia profesional del maestro.
- ( ) E.5. La facilidad de palabra y para darse a entender es.
- ( ) E.6. La claridad con que expone la clase el maestro es.
- ( ) E.7. Su tono de voz es lo suficientemente fuerte para que todos lo puedan escuchar.
- ( ) E.8. El uso de dinámicas grupales es.

**F. MÉTODO DE EVALUACIÓN.**

- ( ) F.1. Cómo consideras la forma en que evalúa el maestro.
- ( ) F.2. El uso de diferentes criterios para evaluar, tales como:  
(participación en clases, trabajos entregados, tareas, etc.)
- ( ) F.3. Desde el inicio quedo establecido la forma de evaluación.
- ( ) F.4. La forma en que decide el sistema de evaluación (Toma en cuenta la opinión del grupo).

**G. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DE MEJORA:**

---

---

---

Una vez diseñada la encuesta se debe aplicar a todos los alumnos de cada maestro sin importar que sean de diferente grado y de diferente materia.

### 5.2.5. CAPTURA DE DATOS.

Una vez aplicadas todas las encuestas, se deben capturar los datos en excell en un formato como el que se muestra a continuación; aclarando que debe ser un formato para cada maestro.

Ilustración 5.5. Formato de captura de datos.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS															
MAESTRO EVALUADO:															
ASPECTOS A EVALUAR:		PONDERACIONES:													
No. de encuestas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SUMAS
<b>Componente A.</b>	3.33	2.3	1.3	2.0	2.3	2.0	1.6	1.6	3.0	1.3	2.6	1.6	2.0	2.3	29.67
Subcomponente A.1.	4	2	1	1	4	2	1	2	3	2	3	1	1	3	30.00
Subcomponente A.2.	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	32.00
Subcomponente A.3.	3	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	2	3	1	27.00
<b>Componente B.</b>	3.67	3.3	1.0	2.6	1.3	1.6	2.0	2.0	2.0	1.3	2.3	1.0	2.3	2.0	28.67
Subcomponente B.1.	5	4	1	4	1	2	2	2	2	1	3	1	3	2	33.00
Subcomponente B.2.	3	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	27.00
Subcomponente B.3.	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	26.00
<b>Componente C.</b>	2.50	3.0	1.0	2.5	3.0	2.0	3.5	3.0	2.5	2.0	3.0	2.0	2.5	4.5	37.00

Subcomponente C.1.	3	5	1	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	5	44.00
Subcomponente C.2.	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	4	30.00
<b>Componente D.</b>	<b>2.17</b>	<b>1.0</b>	<b>1.1</b>	<b>1.3</b>	<b>1.0</b>	<b>2.1</b>	<b>1.5</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>	<b>1.3</b>	<b>2.0</b>	<b>1.3</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>22.67</b>
Subcomponente D.1.	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	4	24.00
Subcomponente D.2.	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	24.00
Subcomponente D.3.	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	3	1	20.00
Subcomponente D.4.	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	20.00
Subcomponente D.5.	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	25.00
Subcomponente D.6.	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	23.00
<b>Componente E.</b>	<b>3.00</b>	<b>1.2</b>	<b>1.1</b>	<b>1.0</b>	<b>2.6</b>	<b>2.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.8</b>	<b>2.2</b>	<b>1.6</b>	<b>2.1</b>	<b>1.1</b>	<b>1.8</b>	<b>2.1</b>	<b>26.50</b>
Subcomponente E.1.	4	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	2	3	27.00
Subcomponente E.2.	5	2	2	1	5	3	3	2	2	2	2	1	2	2	34.00
Subcomponente E.3.	3	2	1	1	4	3	2	2	1	2	2	2	1	3	29.00
Subcomponente E.4.	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	24.00
Subcomponente E.5.	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	24.00
Subcomponente E.6.	2	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	24.00
Subcomponente E.7.	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	4	1	22.00
Subcomponente E.8.	3	1	1	1	4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	28.00
<b>Componente F.</b>	<b>2.00</b>	<b>1.2</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>2.5</b>	<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>27.00</b>
Subcomponente F.1.	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	31.00
Subcomponente F.2.	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	4	27.00
Subcomponente F.3.	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3	22.00
Subcomponente F.4.	2	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	28.00

## 5.2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS RECOPIADOS.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una vez capturados los datos de esta forma, podemos continuar con el análisis estadístico, el cual consiste en la aplicación de algunas formulas tales como:

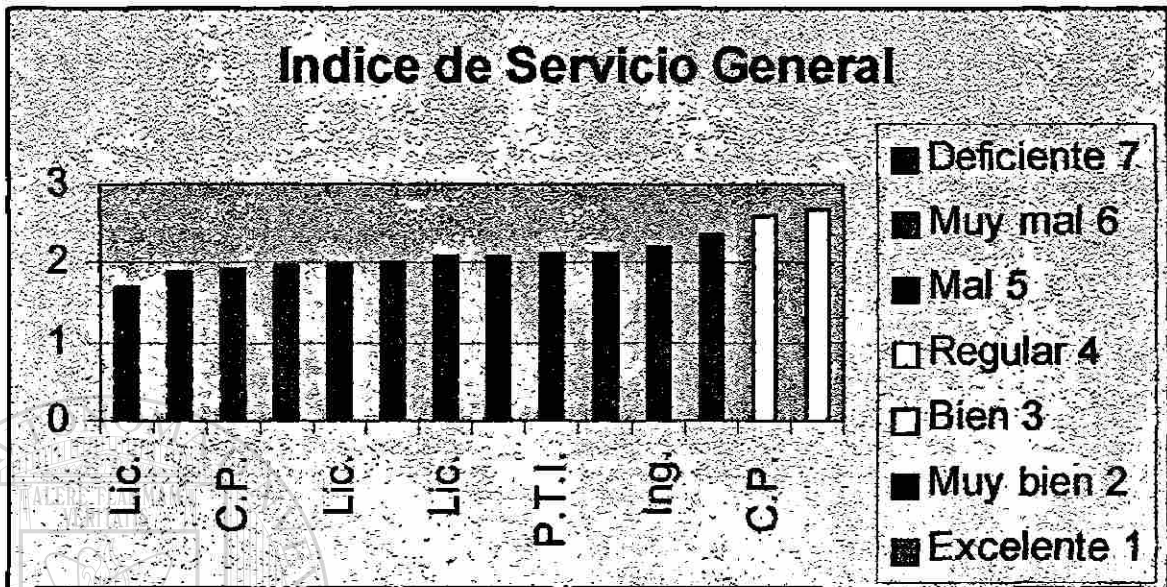
## Herramientas Estadísticas Utilizadas

- ✓ Mediana
- ✓ Moda
- ✓ Desviación Estándar
- ✓ Varianza de la Muestra
- ✓ Curtosis
- ✓ Coeficiente de Asimetría
- ✓ Nivel de Confianza
- ✓ Índice de Servicio
- ✓ Escala Normalizada
- ✓ Señal a Ruido
- ✓ Correlación
- ✓ Validación

- 
- ✓ Rango

Una vez aplicadas todas estas formulas podemos obtener información muy importantísima, tanto a través de gráficas como en forma de reporte, dicha información puede ser en general para todos los maestros evaluados, como para cada uno de ellos. La forma de representar la información es la siguiente.

**Ilustración 5.6. Gráfica de índice de servicio.**

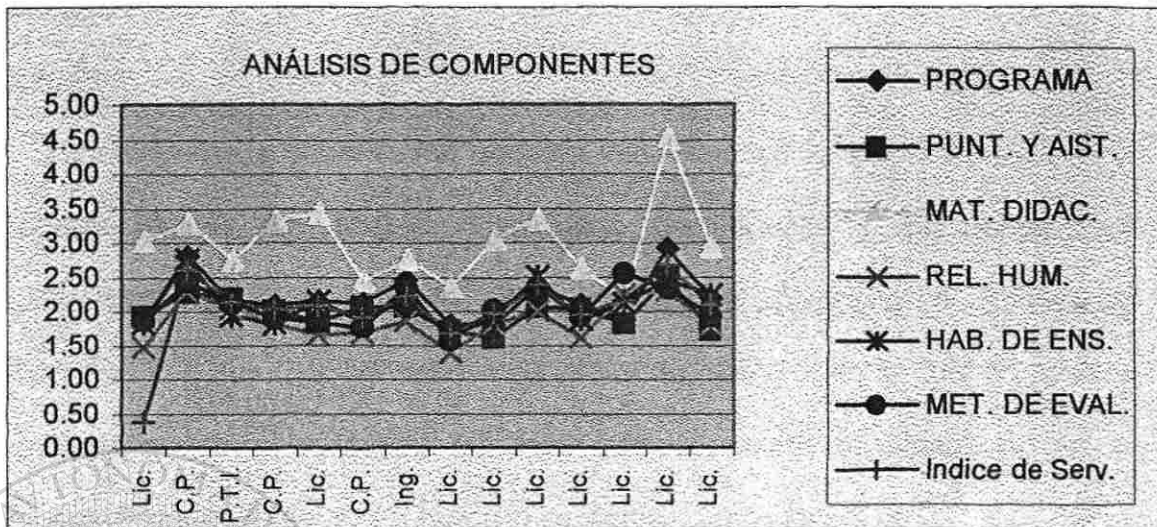


**Interpretación:** Esta gráfica nos muestra el índice de servicio (la opinión general de los alumnos por cada maestro) de todos los maestros evaluados al mismo tiempo, aquí podemos observar quien es el maestro mejor evaluado, así como el maestro con menor calificación.

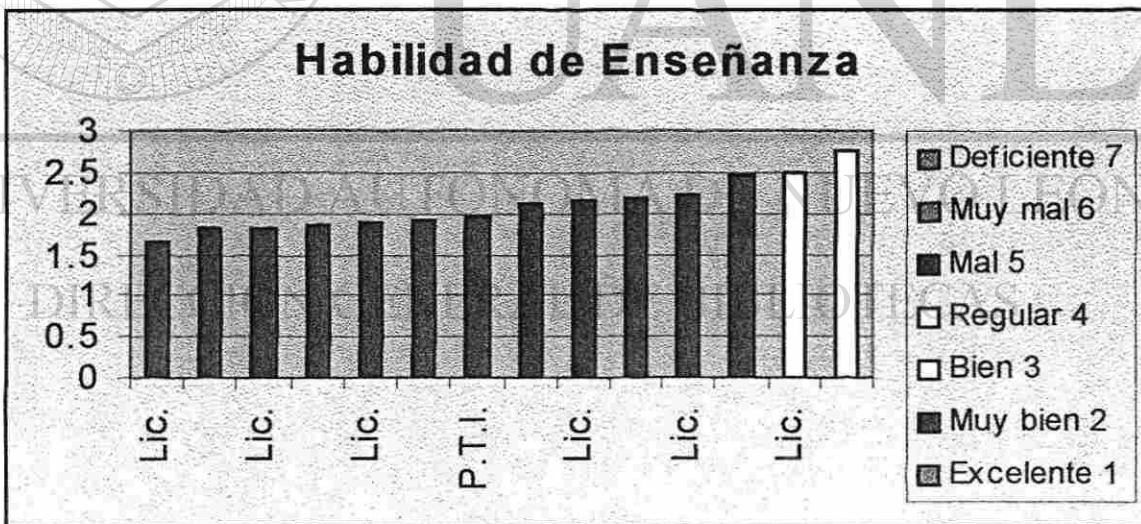
## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

De la misma forma podemos analizar el comportamiento de cada componente por maestro con relación a los demás maestros, esta gráfica es considerada como una fotografía panorámica de todo el centro educativo, con esta gráfica podemos resumir los resultados de toda la investigación por eso es tan importante.

**Ilustración 5.7. Muestra el análisis de los componentes.**



**Ilustración 5.8. Muestra el comportamiento de un solo componente en este caso Habilidad de Enseñanza de un solo maestro.**



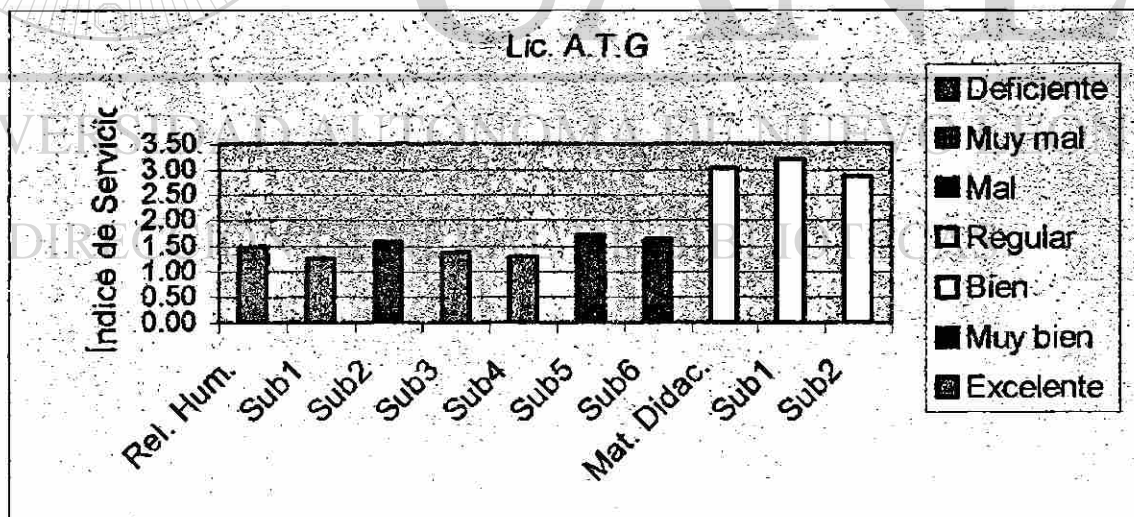
Así como es posible analizar todos los componentes al mismo tiempo, también podemos hacer un análisis por cada componente y por cada maestro; el cual quedaría establecido como se muestra en la gráfica 5.7. En esa gráfica



por ejemplo se muestra el índice de habilidad de enseñanza de un solo maestro.

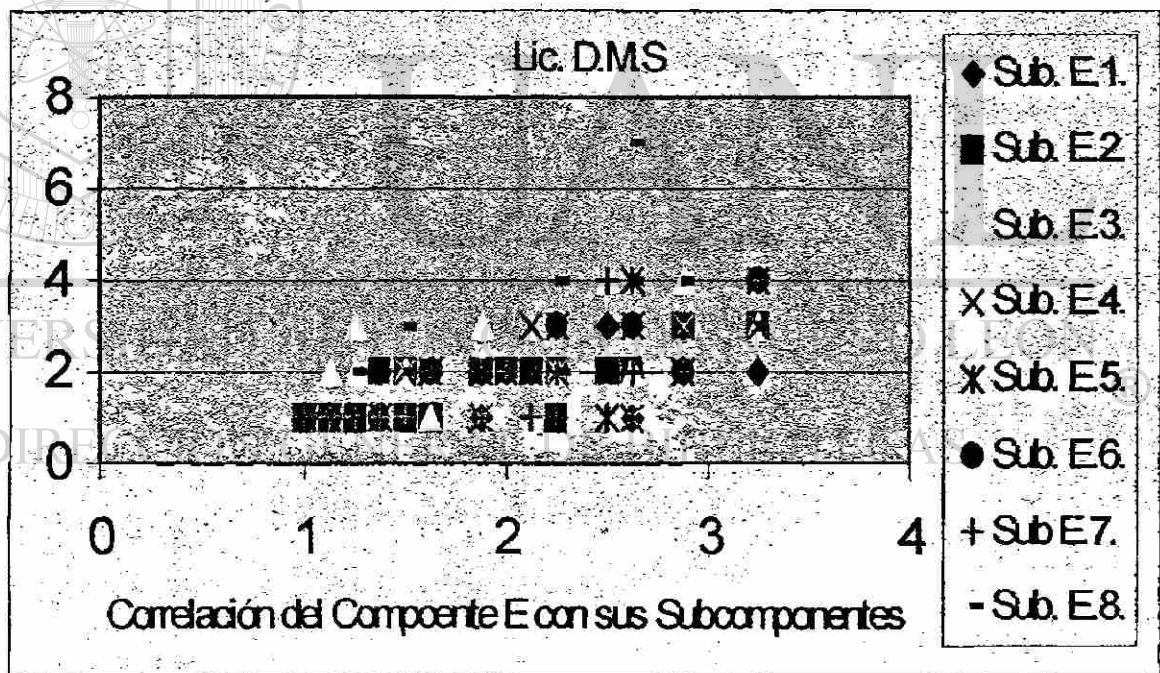
Si quisiéramos información todavía más específica por cada maestro, podemos hacer un análisis de cada componente y sus respectivos subcomponentes; un ejemplo sería evaluar el componente Relaciones Humanas con sus respectivos componentes de maestro, en la cual se pudiera observar que el componente en si es calificado como excelente, no así el subcomponente 3, el 4 y el 5 que son calificados como Muy bien.

**Ilustración 5.9. Análisis de un sólo componente con relación a sus respectivos subcomponentes de un sólo maestro.**



Otra gráfica importante sería la que nos muestra la correlación existente entre cada Componente con su respectivo Subcomponente. Con esta gráfica es posible analizar la relación que guarda el componente Habilidad de Enseñanza con todos sus Subcomponentes con esto es posible observar en que promedio se van separando un dato del otro, además si tiene una tendencia negativa o positiva, etc.

**Ilustración 5.10. Análisis de correlación de un componente con sus respectivos componentes.**



Como se puede observar es posible hacer una gran cantidad y diversidad de análisis estadísticos que permiten tomar mejores decisiones inherentes al departamento de Recursos Humanos, además que nos permite saber con precisión una gran cantidad de datos de cada maestro y en general de toda la nomina de maestros.

### 5.2.7. INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez analizados todos los datos y las gráficas, el siguiente paso es la interpretación de los resultados en forma de reporte; con la finalidad de laborar un informe entendible para todas las personas a quien les corresponda tomar decisiones sobre esta información. El formato sería el siguiente.

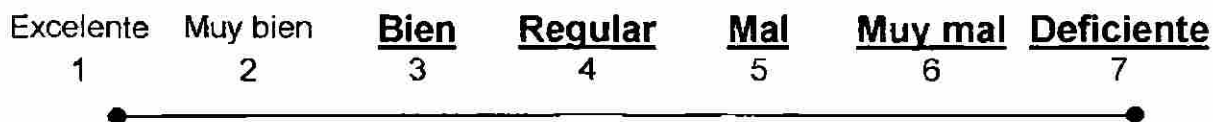
#### Ilustración 5.12. Formato de interpretación de resultados.

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 1999.

**Maestro:** Lic. Ana M. Rosales Aguilar. \*nombre ficticio.

**Resultado de la Evaluación del Desempeño.**

**Escala de Valores:**



**Índice de Servicio:** 1.89

**Escala normalizada:** El grado de Calidad de esta maestra está catalogado según sus alumnos entre *muy bien y bien* en tanto que la Calidad Total se alcanza con el valor de Excelente.

**Señal a Ruido:** -1.45

**Componentes con máxima Índice de Servicio:**

- ✓ Relaciones humanas (1.48)
- ✓ Habilidad de enseñanza (1.83)

**Componente con mínimo Índice de Servicio:**

- ✓ Uso de material didáctico (3.04)
- ✓ Puntualidad y asistencia (1.93)

### INTERPRETACIÓN:

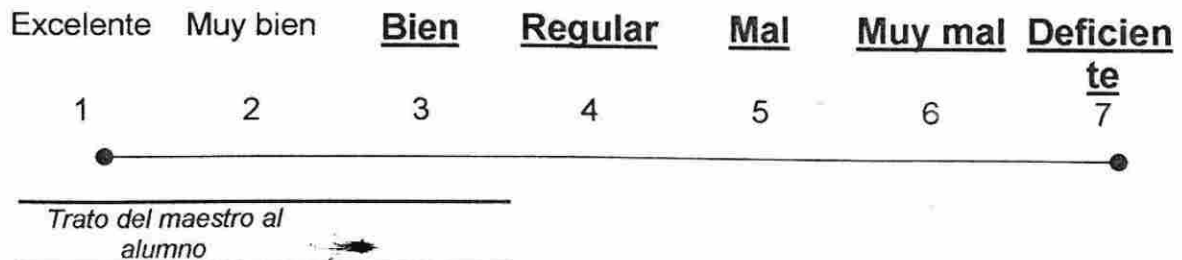
La interpretación de los resultados es la siguiente; Los alumnos consideran **muy bien** el índice de servicios en general. Sin embargo el componente que mejor calificación obtuvo por parte de los alumnos fue el de *Relaciones Humanas* y en segundo lugar el de *Habilidad de Enseñanza*, se recomienda para posteriores evaluaciones equilibrar los demás componentes considerados igual de importantes a las Relaciones Humanas. El uso de *Material Didáctico* fue el componente que obtuvo una menor calificación, por lo que se recomienda usar más herramientas didácticas en la impartición de su cátedra para ofrecer un mejor servicio a los alumnos en lo que se refiere a este aspecto. Considerando que el valor de **Excelente** calificación 1 equivale a la Calidad Total, actualmente la calidad en el servicio de esta maestra se ubica en **Bien** calificación 1.89. Y finalmente se observa que no existe ruido en la información puesto que al aplicar esta fórmula da como resultado -1.45 cuando la señal a ruido es considerada anormal arriba de 13.

A continuación vamos a hacer una explicación detallada de los subcomponentes más importantes que componen las Relaciones Humanas y el Uso de Material Didáctico.

**Variable Evaluada:** Relaciones Humanas.

**Subcomponente:** Trato del maestro al alumno. (Subcomponente con calificación más alta).

**Escala de Valores:**



Media	1.25
Error típico	0.07200532
Mediana	1
Moda	1
Desviación estándar	0.51923775
Varianza de la muestra	0.26960784
Curtosis	3.41974053
Coefficiente de asimetría	2.02114454
Rango	2
Mínimo	1
Máximo	3
Suma	65
Cuenta	52
Índice de Servicio	1.25
Escala Normalizada	-91.67
Señal a Ruido	-4.516
Correlac. con Rel.	.72
Validación	51.81

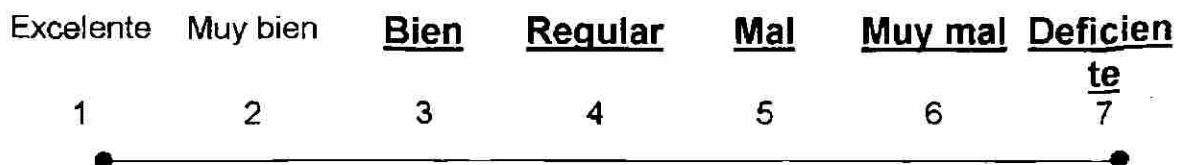
### INTERPRETACIÓN:

La interpretación de los resultados es la siguiente; los alumnos consideran el trato de la maestra hacia el alumno entre excelente y muy bien, la escala que más se repitió en esta variable fue de 1(excelente). El 50% de los alumnos considera una calificación de 1 (excelente) en tanto el otro 50% esta por debajo de esta calificación. En promedio, los alumnos se ubican en 1.25 (excelente). Así mismo se desvían de 1.25 en promedio 0.52 unidades de la escala. Ningún alumno calificó al maestro como deficiente puesto que no hubo calificación de 7 para él. Considerando que el valor de Excelente calificación 1 equivale a la Calidad Total, actualmente la calidad de este servicio de la maestra se ubica muy aproximado a la excelencia calificación 1.25. Y finalmente podemos decir que no existe error en la información puesto que la señal a ruido es de -4.516 cuando los indicadores nos dicen que cuando este sale mayor de 13 existen problemas en la información recabada.

**Variable Evaluada:** Material Didáctico.

**Subcomponente:** Utilización por parte del Maestro. (Subcomponente con calificación más baja).

**Escala de Valores:**



---

*Utilización de Mat. Didac. Por  
parte del maestro.*

---

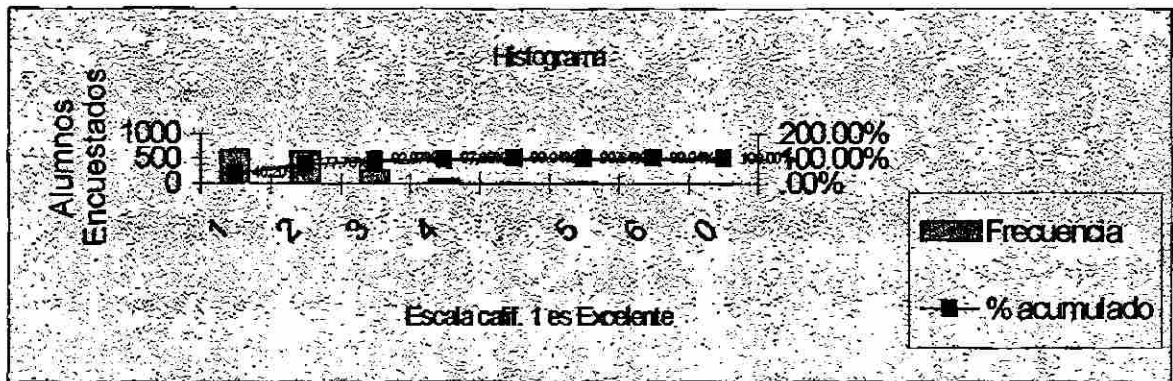
Media	3.21153846
Error típico	0.27232386
Mediana	3
Moda	2
Desviación estándar	1.96375529
Varianza de la muestra	3.85633484
Curtosis	-0.29058589
Coefficiente de asimetría	0.82317244
Rango	6
Mínimo	1
Máximo	7
Suma	167
Cuenta	52
Índice de Servicio	3.21
Escala Normalizada	-26.28
Señal a Ruido	-2.985
Correlac. Con Mat. Didac.	.98
Validación	95.73

---

### **INTERPRETACIÓN:**

La interpretación de los resultados es la siguiente; Los alumnos consideran la utilización de Material Didáctico por parte de la maestra entre bien y regular motivo por el cual recomendamos hacer uso en forma más seguida de este tipo de material para enriquecer el contenido de sus clases. La escala que más se repitió en esta variable fue de 2(Muy bien). El 50% de los alumnos considera una calificación de 3 (bien) en tanto el otro 50% esta por debajo de esta calificación. En promedio, los alumnos se ubican en 3.21 (entre bien y regular). Así mismo se desvían de 3.21 en promedio 1.96 unidades de la escala. Existen alumnos que consideran este servicio como deficiente por parte de la maestra puesto que la más baja calificación fue de 7 ella. Considerando que el valor de **Excelente** calificación 1 equivale a la Calidad Total, actualmente la calidad en este servicio de la maestra se ubica entre bien y regular calificación 3.21. Y finalmente podemos decir que no existe error en la información puesto que la señal a ruido es de -2.985 cuando los indicadores nos dicen que cuando este sale mayor de 13 existen problemas en la información recabada.

## DIAGRAMA DE PARETO



### INTERPRETACIÓN:

Este diagrama nos indica que el 80% de los alumnos que participaron en la evaluación de este maestro coincidieron en otorgarle calificaciones de 1 y 2 correspondientes a un valor de "Excelente, Muy bien" respectivamente; en tanto el otro 20% esta repartido entre los demás valores.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 5.2.8. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

Finalmente la persona responsable de todo el análisis estadístico deberá hacer un reporte sencillo que contemple observaciones y opiniones de mejora sobre la metodología empleada, ejemplo:

## OBSERVACIONES

1. Debemos recordar que en la escala de calificación tenemos valores tanto positivos como negativos, en donde el 4 que es regular viene siendo el punto medio entre dichos valores; por esta razón debemos tomar en cuenta que una calificación de 3 es la mínima dentro de los números positivos.
2. Sólo un maestro alcanzó una calificación aproximada a la excelencia de los 14 maestros evaluados; Sin embargo aproximadamente 11 maestros se ubican en promedio en calificaciones de Muy bien en todos sus componentes, y existen 2 o tres maestros que si tienen calificaciones de Bien y Regular.
3. El componente de Material Didáctico, en términos generales fue él más mal calificado de todos los maestros, razón por la cual se recomienda analizar si es una falla del maestro o de la Institución.

---

4. Algunos maestros de los que salieron mejor evaluados, salieron muy bien en Relaciones Humanas y no tanto en aspectos como: Habilidad de Enseñanza, Método de Evaluación, etc. Razón por la cual se sugiere hacer un estudio de tipo cualitativo basado en la observación, entrevista, etc. Para descartar la muy remota posibilidad de que hayan influido aspectos sentimentales en el llenado de la encuesta.
5. Sin embargo, se puede adelantar que las formulas de validación y señal a ruido nos establecen que no existe error en la información.



6. Los resultados que aporta este modelo están exentos de los errores citados en capítulos anteriores, por ejemplo; en las encuestas que se aplicaron, en el apartado de opiniones en general uno de los maestros fue muy benegloriado y halagado, sin embargo ese maestro fue de los maestro que se encuentra a la mitad en el índice de satisfacción, de tal forma podemos concluir que la simpatía de este maestro no afecto su evaluación puesto que no fue el mejor evaluado.

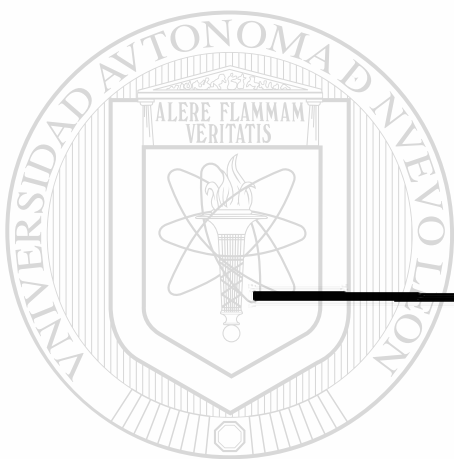
7. Finalmente se recomienda leer y analizar cuidadosamente los formatos de encuesta para conocer las opiniones de los alumnos y de esta forma culminar con esta evaluación. Dentro de esas opiniones existen cosas muy buenas que incluso pueden formar parte de las preguntas de las próximas evaluaciones.

Hasta aquí llegarían todos los pasos que componen el modelo propuesto, el cual fue implantado en el Instituto de Estudios tecnológicos y Superiores "Matatipac". A.C.; universidad que se ubica en Tepic, Nayarit. En la cual se llevo a cabo toda la metodología en estudio para validar esta investigación, aportando datos significativos para la escuela además de una gran cantidad de información general y específica de todos los maestros con relación a sus respectivos Componentes y Subcomponentes evaluados.

# CAPÍTULO

# 6

Conclusiones.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.**

La situación que vivimos actualmente se ve inmersa en constantes y turbulentos cambios de globalización, esto obliga a los especialistas en el área de Recursos Humanos a buscar constantemente nuevas y perfeccionadas herramientas y modelos administrativos que nos permitan alcanzar niveles óptimos de calidad. En esta investigación se establece un modelo de evaluación del desempeño para el caso concreto de los maestros y las instituciones educativas de nuestro país, dado la importancia que adquiere el tener maestros más capacitados y actualizados, alumnos bien preparados y sobre todo instituciones educativas con reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

El modelo que se propone para evaluar el desempeño pretende eliminar las desventajas que producen los modelos tradicionales de evaluación del desempeño y aportar una serie de ventajas que permitan el crecimiento y desarrollo integral para los maestros de las escuelas superiores, así como para las mismas instituciones y que además puedan brindar una mejor preparación a los alumnos de dichas instituciones así como un mejor servicio bajo una cultura de Calidad.

Este modelo al igual que muchos otros esta compuesto por una serie de preguntas que están relacionadas con la eficacia y la eficiencia con que son desarrolladas las actividades de un docente de nivel superior, es decir con la calidad con que se llevan a cabo dichas actividades; estas preguntas son integradas en un formato de encuesta que se aplica a todos y cada uno de sus alumnos sin diferenciar la materia y el grado académico.

Sin embargo, la diferencia de este modelo con relación a otros radica en que las preguntas formuladas a su vez están compuestas por otras preguntas llamadas subcomponentes, esta forma de diseñar el formato de evaluación permite detectar fortalezas y debilidades así como el origen de posibles fallas; dicho de otra manera con las preguntas se pretende medir ciertos parámetros que se consideran básicos o elementales dentro de las actividades propias de un docente y con los subcomponentes se pretende establecer el origen de posibles aspectos que determinen que un parámetro sea muy bien evaluado o en su defecto muy mal evaluado.

A las conclusiones que llegamos con la aplicación de este modelo fueron muy favorables ya que se cumplieron las expectativas planteadas, de esta forma podemos concluir que este modelo realmente nos presenta más ventajas que los modelos tradicionales, además es muy flexible por lo que permite modificaciones o incluso aleaciones con otros modelos, tal es el caso de la Administración por objetivos. Se puede observar que por las características

propias del modelo es muy fácil su adaptación a los centros educativos arrojando resultados muy favorables.

Con la creación de este modelo también se cumplen los objetivos de esta investigación, por un lado realmente se puede disminuir la subjetividad de otros modelos y es una excelente herramienta para formar una cultura de Calidad en las Instituciones educativas. Un aspecto muy importante de este modelo es que toma en cuenta las opiniones de los alumnos que son los beneficiarios directos del desempeño de los maestros y son las personas que realmente pueden emitir un juicio acertado sobre la eficiencia con que los maestros desarrollan sus actividades docentes, además permite medir el grado de satisfacción de los mismos alumnos cosa que vemos muy bien puesto que favorece a mejorar el bienestar y el desarrollo integral del alumno.

---

Otro aspecto que se pretendía con la creación de este modelo era el de ofrecer una herramienta que realmente sirviera de soporte para la toma de decisiones relacionadas con el departamento de recursos Humanos. Dado el grado de objetividad de este modelo, es posible que dichas decisiones tengan bases sólidas y sobre todo fundamento para establecer programas de mejora. Este modelo es una excelente herramienta para detectar necesidades de capacitación, determinar el perfil del maestro de acuerdo a su carrera y su entorno profesional, establecer compromisos de mejora, además de todas las decisiones de recursos humanos antes mencionadas como: becas, plan de vida y carrera, promociones, compensación de sueldos y salarios, etc. Incluso con

este método es posible detectar fallas de la propia institución educativa tales como: mejoramiento de sus instalaciones, material didáctico, programas de estudio, etc.

### 6.1. VENTAJAS QUE PROPORCIONA ESTE MODELO.

- ✓ Mide el desempeño, la calidad y el grado de satisfacción de los beneficiarios del servicio que reciben.
- ✓ Facilita el análisis, permitiendo incluso el uso de estadística paramétrica y no paramétrica.
- ✓ Reduce casi en su totalidad todos los errores mencionados anteriormente.
- ✓ A través de una fórmula llamada señal a ruido, permite saber si los

---

resultados son confiables o no.

- ✓ Permite un análisis profundo, detallado y específico de cada persona<sup>®</sup> evaluada.
- ✓ Detecta problemas y el origen de los mismos.
- ✓ Con su aplicación es posible detectar fortalezas y debilidades.
- ✓ Reúne las características de un plan de calidad y mejora continua.

Este modelo cumple con todos los requisitos que debe reunir un programa de Evaluación del Desempeño.<sup>1</sup>

En este modelo a diferencia de otros es posible establecer criterios o parámetros de tipo cualitativo o cuantitativo no importando al tipo al que pertenezcan es posible establecer y medir todo tipo de criterios. También es posible establecer cualquier tipo de escala de calificación según sea el tipo de información que se maneja, permite una excelente interpretación de las escalas (resultados) por el tipo de estadística que se emplea y por las gráficas que se pueden hacer.

También es posible disminuir en su totalidad el efecto de Halo que se produce en otro tipo de modelos, esto es posible gracias a la cantidad de personas que intervienen en la evaluación con lo que permite de alguna forma equilibrar los juicios y obtener resultados más justos y equitativos.

Se pudiera pensar que este modelo es propicio para que se de el fenómeno de Tendencia Central dado que los alumnos pudieran calificar a todos los maestros de la misma forma, sin embargo; cuando fue implantado observamos que ningún maestro fue calificado con características similares, en los resultados que se obtuvieron, el comportamiento de cada maestro fue muy diferente con relación a sus compañeros existiendo diversidad en los resultados.

---

<sup>1</sup> Véase objetivos de un programa de evaluación del desempeño capítulo 2.

El error de Condescendencia o Severidad que se da cuando la persona que esta evaluando tiende a calificar demasiado alto o demasiado bajo al evaluado, es posible erradicarla con este modelo puesto que las opiniones extremistas no afectan el resultado dado el número de personas que evalúan; Sin embargo, debemos hacer la aclaración que esto es muy diferente a lo que ocurre cuando la opinión de los evaluadores coincide en una calificación alta o una calificación muy baja.

De la misma forma es posible erradicar el error de Preferencia por parte de los alumnos, es preciso hacer mención de un caso muy particular que se pudo observar cuando aplicamos el modelo; cuando analizamos las opiniones generales que tenían los alumnos respecto a uno de sus maestros en el componente de opiniones en general que es el último del formato de encuesta,

las opiniones acerca de este maestro fueron muchas y muy marcadas que lo calificaban como una excelente persona, un gran ser humano, etc.; cuando leímos todas estas opiniones se antojaba pensar que esto se reflejara en un error de Preferencia y con esto que ese maestro fuera él que saliera con el mejor Índice de Servicio, sin embargo; la realidad fue otra dicho maestro ocupó un lugar a la mitad en la gráfica de índice de servicio; pero en el componente de Relaciones Humanas obtuvo la mejor calificación; con esto nos podemos dar una mejor idea de la objetividad de este modelo.



Otra de las bondades que presenta este modelo, es que facilita el análisis estadístico, permitiendo optimizar el manejo de grandes cantidades de información, y con ello poder hacer un mejor análisis de resultados y toma de decisiones.

Al permitir manejar grandes cantidades de información hace posible que en dicha evaluación participen todos y cada uno de sus alumnos, de esta forma asegura que la información sea más objetiva, ya que entre más grande sea el número de personas que intervienen en la evaluación es mucho menor el grado de subjetividad de los resultados. También por medio de este modelo es posible determinar el promedio general de satisfacción de los alumnos acerca de los maestros del plantel educativo, es decir, como organización cual es el nivel de satisfacción que proporciona a sus alumnos con su actual nomina de maestros. Este aspecto lo consideramos muy importante ya que muchas veces los centros

---

educativos cuentan con personal que posee una basta cantidad de conocimientos especializados sobre la materia impartida, sin embargo; esos mismos maestros suelen mostrar deficiencias en cuanto a sus actitudes personales, el método de enseñanza que emplean, su habilidad de enseñanza, etc. Lo cual se ve reflejado en el rendimiento y satisfacción del alumno e incluso en muchas ocasiones es determinante para que un alumno vea frustrado su intento por salir adelante en sus estudios.

En capítulos anteriores se ha mencionado que para poder conseguir una certificación o un premio de calidad es necesario contar con una metodología

que permita planear el desarrollo del personal alineado a los requerimientos de calidad contenidos en los planes de la empresa, incluso se puede leer textualmente dentro de los requerimientos para lograr el premio Malcolm Baldrige en el inciso (d) correspondiente a la utilización de los recursos humanos lo siguiente: ¿qué empleo se hace de todos los datos de personal para evaluar y mejorar la dirección, estrategias, gestión y planes de Recursos Humanos?. La utilización de este modelo puede considerarse como parte elemental y básica para que una institución de educación superior pueda lograr un premio nacional o internacional de calidad; o incluso por que no pensar que en un futuro no muy lejano pueda lograrse una certificación para una institución de educación superior.

Por otro lado con la utilización de este modelo es posible facilitar el desarrollo de otras herramientas administrativas tales como, una Planeación

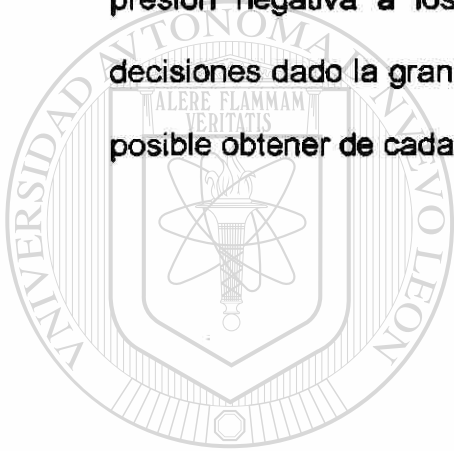
---

Estratégica personal para los maestros, también se puede complementar muy bien con la Administración por Objetivos, no se diga a cualquier programa de Calidad Total y Mejora Continua e incluso dentro de un programa general de Desarrollo Organizacional.

Finalmente podemos decir que no se encontraron desventajas significativas por la aplicación de este modelo; tal vez pudiera ser cuestionado el tiempo que se va a dedicar al análisis estadístico, otro podría ser el costo de capacitar a una persona o un departamento en caso de no existir alguno dentro de la estructura de la organización y finalmente el costo en sí de todo el programa de

**Calidad; sin embargo aquí cabría nuevamente la reflexión que nos pregunta ¿La Calidad es un costo o una inversión?**

**Con todo lo antes mencionado solo nos queda dejar muy en claro que el uso y la aplicación de este modelo de Evaluación del desempeño queda bajo la responsabilidad y ética profesional de quien hace uso de él, con esto queremos manifestar que no debe ser empleado por ningún motivo para llevar a cabo una presión negativa a los maestros por parte de los responsables de tomar decisiones dado la gran cantidad de información tan detallada y precisa que es posible obtener de cada maestro.**



**UANL**

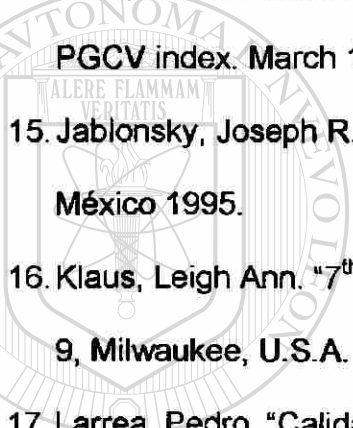

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

## BIBLIOGRAFIA

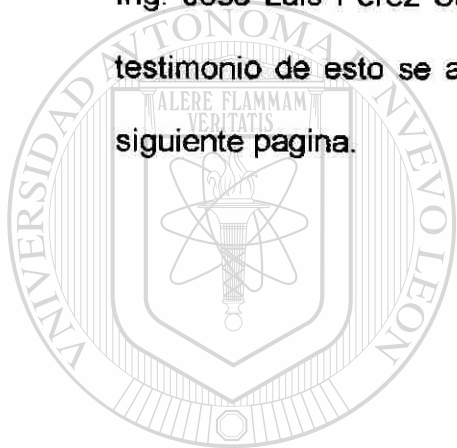
1. Antología. "Evaluación de la Practica Docente". 2da. Reimpresión. Editorial Xalco. Chalco Edo. De México. 1990.
2. Berkshire, J.R. Hidglan, R.W. "Forced-choice performance rating: a methodological study", en *Personal Psychology*, No. 6 1953, p.p. (355-378).
3. Commite on Standards for Educational Evaluation. "Normas de evaluación para programas, proyectos y material educativo". 1ª ed. Editorial Trillas. México D.F. 1998.
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2da ed. Editorial Mac Graw Hill.
5. Chrysler Corporation, Ford Motor Company, General Motors Corporation. "Measurement Systems Analysis".
6. Cruz, Jesús. "Calidad en el Servicio: Diseño de un Plan de Calidad para empresas de servicios". 1ª ed. Editorial ITESM-DGI, Monterrey 1996.
7. Cullota Pam. Gonzalez Hope. "Quality Pioneers in Educatin Provide Immeasurable Value to students". In *Quality Progress*, No. 9, Milwaukee, U.S.A. September 1997. p.p. 67-70.
8. Dessler, Gary. "Administración de Personal". 6ta ed. Editorial Prentice Hall .
9. Flores Robledo, Jesús. "Método práctico para diagnosticar la eficacia de los empleados en las pequeñas y medianas empresas". En *laboral* No. 48, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. Septiembre 1996, p.p. 74-82.

10. Galano, Alberto. "Calidad Total". 1ª. Ed. Editorial Diaz de santos. Madrid 1994.
11. González Martínez. "Evaluación de Planes y programas".
12. Gutiérrez, Mario. "Nociones de Calidad Total". 1ª. Ed. Editorial Limusa. Monterrey N.L. 1993.
13. Hidalgo Laffaurie, Fabio. "Tesis para obtener el grado de Maestría en administración de empresas". Escuela CEU. Monterrey, N.L. 1998.
14. Horn, Willard. Make Customers Service Analyses a Little Easier With the PGCV index. March 1997. American Society For Quality Control. p.p. 89-93.
15. Jablonsky, Joseph R. "TQM: Como Implantarlo". 1ª. Ed. Editorial CECSA. México 1995.
16. Klaus, Leigh Ann. "7<sup>th</sup> Quality in Education Listing". In Quality Progress. No. 9, Milwaukee, U.S.A. September 1997. p.p. 31-63.
17. Larrea, Pedro. "Calidad de servicio". 1ª ed. Editorial Diaz de santos. Madrid. 1991.
- 
18. López Soriano, Eduardo. "Ingeniería de Medición". 1ª ed. Editorial Tema Europa. Internacional.  
19. Noriega, Juan. Muñoz, Alberto. "Indicadores de evaluación del centro docente". 1ª ed. Editorial Escuela Española. Madrid 1996.
20. Pain, Abraham. "Cómo evaluar las acciones de Capacitación". 1ª co-edición. Editorial Granica Vergara. Argentina 1993.
21. Pérez Juste, Ramón. Martínez Aragón, Lucio. "Evaluación de centros y calidad educativa. 1ª ed Editorial Cíncel, S.A. Madrid 1992.

22. Reza Trosino, J. Carlos. "El ABC del administrador de la capacitación". 2da reimpresión. Editorial Panorama. México D.F. 1997.
23. Sherman, Arthur W. Jr. Bohlander, George W. "Administración de los recursos Humanos". Editorial Iberoamericana.
24. Sharples A. Katheleen. How TQM Can Work in Education. American Society for Quality Control. May 1996. p.p. 75-81.
25. Stufflebeam, Daniel L. Shinkfield, Anthony J. "Evaluación Sistemática" 2da. Reimpresión. Editorial Paidós. Barcelona, España 1993.
26. Stufflebeam, Daniel L. Shinkfield, Anthony J. "Evaluación Sistemática Guía Teórica y Práctica". 1a ed. Editorial Paidós. Barcelona, España 1987.
27. Universidad Pedagógica Nacional. "Criterios de Evaluación 2da ed. Editorial Xalco, S.A. de C.V. Chalco Edo. De México.
28. Wadsworth, Guy W. "Performance Appraisal" en Thomas L. Whisler, Shirley F. Harper, Performance Appraisal: Research and Practice, New York, Holt, Reinehart & Winston, 1992.

## TESTIMONIOS O PRUEBAS DE CAMPO.

Como se mencionó en capítulos anteriores este modelo fue implantado en el Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores Matatipac A.C. ubicado en la ciudad de Tepic Nayarit; Y como prueba de ello se elaboro un cuestionario de retroalimentación por la implantación de dicho modelo, el cual le fue aplicado al Ing. José Luis Pérez Santana Secretario Académico de esa institución, como testimonio de esto se anexan el cuestionario y su respectiva respuesta en la siguiente pagina.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

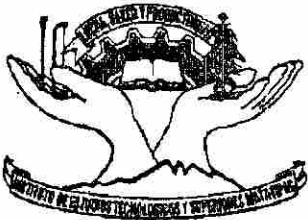


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO APLICADA A LOS DOCENTES DE LAS LICENCIATURAS DE  
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DEL “INSTITUTO DE ESTUDIOS  
TECNOLÓGICOS Y SUPERIORES MATATIPAC, A.C.”**

1. ¿Le apor<sup>ta</sup> información adicional este modelo, a la que aporta la forma tradicional de evaluar el desempeño de sus docentes?
  2. ¿Considera que realmente evalúa la Calidad de los docentes este modelo?
  3. ¿Considera que este modelo sea una herramienta que contribuya a elevar la Calidad del Instituto?
  4. ¿Este modelo contribuye a una mejor toma de decisiones relacionadas con la Administración de los Recursos humanos?
- 
5. ¿Encuentra ventajas con la aplicación de este modelo?
  6. ¿Encuentra desventajas?
  7. Sobre los aspectos evaluados, ¿Considera que son los que realmente se deben tomar en cuenta?
  8. ¿Considera que la información que aporta este modelo es objetiva?





# Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores "Matatipac", A.C.

Incorporado a la Secretaría de Educación y Cultura  
Claves: 18PSU0001K y 18PET0076Z    Decretos: 7068 Y 7403  
Registro en la Dirección General de Profesiones: Expediente 18-00021

- 1.- Si, ya que no sólo reafirmó aspectos que ya se conocían, sino además ayudó a visualizar las principales deficiencias y cualidades de cada uno de los docentes por medio de las gráficas que se anexan.
- 2.- Si no la evalúa al 100%, proporciona un porcentaje muy real de información sobre la calidad de los docentes.
- 3.- Realmente contribuye a elevar la calidad del Instituto; por medio de esta evaluación se conocen las deficiencias para apoyar su corrección y las cualidades para exaltarlas y así motivar al docente a ser cada vez mejor.
- 4.- Por supuesto, ya que con esta información será más fácil tomar decisiones adecuadas, apoyando al personal en la mejor forma posible.
- 5.- Si, una de las más importantes es una clara visualización de la información por medio de la interpretación gráfica de los resultados.
- 6.- Podría existir información que no resulte muy confiable al ser proporcionada por algunos alumnos que se guían por sentimientos y preferencias, aunque en esta ocasión es casi imposible que algo así hubiese podido pasar, pues los resultados son sumamente imparciales.
- 7.- Si, al menos para el sistema en que se aplicó (Sistema Semiescolarizado) son los más relevantes.
- 8.- Si.

INSTITUTO DE ESTUDIOS  
TECNOLOGICOS Y SUPERIORES  
A T E N T A M E N T O "MATATIPAC" A.C.  
"LUCHA, SABER Y PRODUCTIVIDAD"

*J. Luis Pérez*

ING. JOSE LUIS PEREZ SANTANA  
SECRETARIO ACADEMICO  
SECRETARIA ACADEMICA



## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Adrián Navarrete Méndez

Candidato para el grado de

Maestro en Administración de Empresas con especialidad  
en Recursos Humanos.

Tesis:

**DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
PARA DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
NIVEL SUPERIOR MEDIANTE EL USO Y LA APLICACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL.**

Campo de Estudio: Administración de Recursos Humanos

Biografía:

Datos Personales: Nacido en Tepic, Nayarit el 12 de Octubre de 1973,

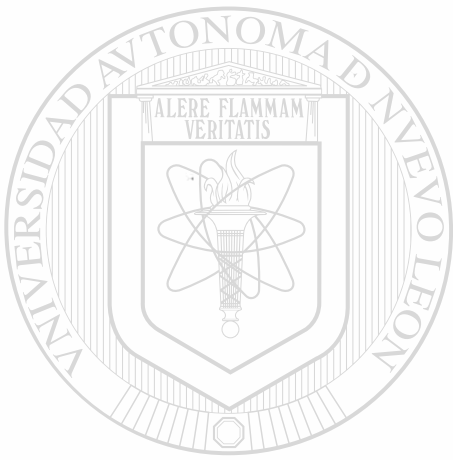
hijo de Hermenegildo Navarrete Carrillo y Susana Méndez de Navarrete.

Educación:

Egresado de la Universidad Autónoma de Nayarit de la carrera de Licenciado en Administración y del Instituto de Estudios Tecnológicos y Superiores Matatipac A.C. de la carrera de Licenciado en Contaduría en 1996 obteniendo el segundo mejor promedio de aprovechamiento de la generación de cada una de las escuelas respectivamente.

Experiencia Profesional:

Maestro de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Nayarit  
desde 1996.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Este modelo puede proporcionar información descriptiva adicional sobre el desempeño.

También representa una excelente oportunidad para señalar las **características** únicas del empleado que se está evaluando, entre estos aspectos se puede hablar de talento especial, habilidades, fuerzas o debilidades.



**DESVENTAJAS:**

1. Hacer un ensayo que pretenda abarcar todas las características esenciales de un empleado es una tarea que requiere mucho tiempo.
2. La calidad de la evaluación del desempeño puede estar influida por las habilidades del supervisor para escribir y su estilo en composición.
3. Tiende a ser subjetivo y a no concentrarse en los aspectos pertinentes del desempeño en el trabajo.

**VENTAJAS:**

1. Combinado con otros métodos, éste no requiere de una composición muy larga.

### **2.19.3. MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

La administración por objetivos (MBO, siglas en inglés), es más que un modelo de evaluación por objetivos, una filosofía de administración propuesta originalmente por Petera Durare en 1954. Esta filosofía como modelo para evaluar el desempeño, busca juzgar el desempeño de los empleados con base en su éxito para lograr los objetivos que han establecido a través de la consulta con sus superiores.

Se enfoca en las metas que tienen los empleados por lograr más que en las actividades que realizan o las características que presentan en relación con las tareas a ellos asignadas.

Una de las características de este modelo es que el propio empleado es quien establece las metas sobre las que posteriormente se le va a evaluar.

Dichas metas están acompañadas de un recuento detallado de las acciones que el empleado propone realizar para alcanzarlas.

Este modelo permite la autoevaluación de lo que ha logrado el trabajador en el momento en el que el mismo así lo deseé.

## REQUISITOS PARA QUE ESTE MODELO TENGA ÉXITO:

1. Los objetivos, deben ser cuantificables y medibles tanto a largo como a corto plazo.
2. Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado.
3. Los resultados deben ser congruentes con los recursos con que cuenta cada nivel.
4. Los gerentes y empleados deben establecer momentos específicos en los que se revisarán y evaluarán las metas.
5. Cada meta debe estar acompañada por una descripción de la manera como se logrará.

## VENTAJAS:

1. Requiere fijar metas establecidas para el empleado, esto ha demostrado mejorar el desempeño de los empleados, con ello se aumenta la productividad.
2. La fijación de metas funciona porque permite a los empleados concentrar su esfuerzo en labores en su trabajo.
3. Se establece un sistema de retroalimentación automática.

## **DESVENTAJAS:**

1. Un investigador sostiene que este sistema de evaluación es largo y costoso que sólo tiene impacto moderado en el éxito de las organizaciones.
2. La información acerca del desempeño está diseñada para medir resultados a corto, más que a largo plazo.
3. Cuando las metas son muy retadoras y no se pueden alcanzar provoca frustración y disminución del desempeño y aumenta la presión para el trabajador.

Comenta Hartur W. Sherman que aunque cada método cuenta con sus ventajas y desventajas únicas, ninguno ha tenido aceptación universal entre los profesionales de Recursos Humanos.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **2.19.4. MÉTODO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN**

Consiste en que el evaluador marque las afirmaciones que aparecen en una lista que considere son características del desempeño o conducta del empleado.



## **2.19.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este método se basa básicamente en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, determinando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Este método diagnóstica y permite planear el desarrollo en el cargo y en la organización.

Este método permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo. (Guy W. Wadsworth, "Performance Appraisal", en Thomas L. Whisler, Shirley F. Harper, Performance Appraisal: Research and Practice, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1992).

---

### **CARACTERÍSTICAS:**

La evaluación es efectuada por el jefe, asesorado por un staff en evaluación del desempeño. El especialista entrevista a los jefes sobre el desempeño de cada subordinado. Posteriormente el Staff, hace una entrevista a cada jefe.

### **VENTAJAS:**

1. Permite al supervisor una profunda visualización de las habilidades, capacidades y los conocimientos exigidos.

1020126220

2. El supervisor recibe asesoría por parte del staff para evaluar al personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva; localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problema.
4. Permite una mejor planeación para mejorar el desempeño del personal.
5. Es el método más completo de evaluación.

**DESVENTAJAS:**

1. Su costo es muy elevado, por razón de los especialistas.
2. Es tardado dado que se tiene que entrevistar a cada uno de los evaluados.

**2.19.6. MÉTODO DE SELECCION O DISTRIBUCIÓN FORZADA (Forced Choice Method).**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Este método es similar a la graduación de una curva; se le colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño.

No carece de limitaciones, entre ellas el costo de establecer y mantener su validez, no se le puede usar tan efectivamente sobre todo en el desarrollo de medios como la entrevista de la evaluación.

Con este método se pretende neutralizar el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos, y el método de elección forzada, aplicado experimentalmente, posibilitó resultados bastante satisfactorios, y después varias empresas lo adoptaron e implantaron. (J.R. Berkshire, R. W. Highland, "Forced-choice performance rating: a methodological study", en *Personal Psychology*, No. 6 1953, pag. 355-378).

#### **CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO:**

Consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual; Se elabora una lista de hasta cuatro frases de desempeño, de las cuales el evaluador tiene que escoger forzosamente sólo una que se aplique al desempeño del trabajador.

Las frases pueden ser de dos formas:

- A) Se forman bloques de dos frases negativas y dos positivas, de las cuales el evaluador escoge la que más se ajusta al empleado y la que más se ajusta.
- B) Se forman bloques de cuatro frases positivas, de las cuales el evaluador tiene que escoger la que más se ajuste al desempeño del evaluado.

Con la presencia de frases con un sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida; evitando con esto las influencias del evaluador.

Otro aspecto importante de mencionar es en la forma en que se seleccionan los bloques, que es a través de un procedimiento estadístico, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Las graduaciones se hacen de la siguiente forma:

15% los de desempeño alto.

20% los de desempeño promedio alto.

30% los de desempeño promedio.

20% los de desempeño promedio bajo.

15% los de desempeño bajo.

#### **VENTAJAS:**

1. Los resultados "son más confiables" y "exentos" de influencias subjetivas y personales; (elimina el efecto halo).
2. Es de fácil aplicación y preparación.

## **DESVENTAJAS:**

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo, sus resultados son demasiado globales.
3. Necesita ser complementado si se requiere para fines de desarrollo de recursos humanos.
4. De poca retroalimentación a los evaluadores y a los empleados acerca de su desempeño.

### **2.19.7. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo ; porque no exige obligatoriedad en la elección de frases.

El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

### **2.19.8. MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN**

Es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

### **2.19.9. MÉTODO DE COMPARACIÓN**

Requiere que el calificador haga comparaciones relativas entre los empleados que se están evaluando. En este método se clasifica a todos los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par. Nótese que la diferencia de este método con el de Clasificación, esta en que en las parejas son al azar indicando en cada pareja cual resulta ser mejor que el otra; y en el otro método se van clasificando deliberadamente al mejor y al peor de todos, después al segundo mejor con el segundo peor y así sucesivamente.

En este método se califica con (+ o -) al mejor y al peor de cada pareja en cada característica a evaluar para poder totalizar el número de (+ o -) de cada persona evaluada y así saber quien es el mejor en cierta característica.

#### **2.19.10. MÉTODO DE CLASIFICACIÓN O ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACIÓN**

Se requiere que los calificadores acomoden a los empleados en orden del mejor al peor. Se evalúa a los empleados comparándolos, por lo general con base en algún lineamiento de la empresa; pudiendo ser este la capacidad para alcanzar los estándares de producción o su capacidad "general" para desempeñar su trabajo. De esta forma se puede clasificar por orden a los empleados o por una distribución forzada, según se deseé.

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Cabe mencionar, que en dicho método se debe elegir al mejor o al peor en cada característica a evaluar, repitiendo este proceso hasta formar varias parejas del mejor y el peor evaluado, hasta haber evaluado a todos los empleados.

Quienes usan este técnica requieren colocar cierto porcentaje de empleados en varias categorías de desempeño.

## 2.19.11. MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Este método es bastante simple; lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y se revisa con él en momentos predeterminados.

Cabe mencionar que el supervisor es quien lleva por cada empleado un registro de los sucesos poco frecuentes.

### CARACTERÍSTICAS:

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. Este método se enfoca mucho en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas. Busca que los aspectos positivos se realcen y los negativos se eliminen.

Este método se recomienda para complementar otros métodos de evaluación porque como tal carece de mucha subjetividad; sin embargo, acompañado proporciona algunas ventajas.



## **VENTAJAS:**

- 1. Asegura que se piense en la evaluación del subordinado durante todo el año permitiendo evitar el error por información reciente.**
- 2. La lista de incidentes ayuda en forma directa para recordar los detalles que se deben evitar por parte del empleado.**
- 3. Es posible adecuar las expectativas específicas del puesto que se marcaron para el subordinado al inicio del año.**
- 4. Es útil para identificar ejemplos específicos de buen y mal desempeño y planear la manera en como deben corregirse las deficiencias.**

## **DESVENTAJAS:**

- 1. No es útil para comparar a los empleados o tomar decisiones salariales.**
- 2. Con el paso del tiempo los incidentes van perdiendo precisión.**
- 3. El supervisor sólo aporta elementos para defender una opinión negativa.**
- 4. Puede ser que el trabajador considere que una acción equivocada del pasado se prolongué demasiado al grado de afectar su evaluación excesivamente.**

## **2.19.12. PROCESO DE ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL (PADI)**

Tesis sustentada por el Ing. Fabio Hidalgo Laffaurie CEU pag. 68.

Este método esta basado en el método de administración por objetivos, con una mezcla de planeación estratégica personal; es un proceso que avalúa el desempeño individual del personal ejecutivo con base en el establecimiento de objetivos y las capacidades y valores mostradas en el cumplimiento del mismo.

Este proceso se aplica a todas las unidades organizacionales, en donde exista personal ejecutivo con permanencia en el puesto superior a tres meses, debiendo estar éstos en el periodo de evaluación del PADI.

### **CARACTERÍSTICAS:**

Los objetivos a considerarse en el PADI deberán estar orientados hacia aspectos estratégicos de la empresa tales como calidad integral, orientación al cliente, creatividad e innovación desarrollo personal, seguridad industrial entre otros.

Elementos a considerar por parte del (PADI).

1. Valor superior a los clientes
2. Liderazgo

3. Desarrollo de personal
4. Administración de la información
5. Planeación.
6. Administración y mejora de procesos
7. Impacto en la sociedad
8. Resultado del negocio.

Se reserva la opinión de las ventajas y desventajas por falta de elementos de juicio para poder expresar dichas apreciaciones.



### **2.19.13. MÉTODO PRÁCTICO PARA DIAGNOSTICAR LA EFICACIA DE LOS EMPLEADOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

(Lic. Jesús Flores Robledo, Revista Laboral No. 48, 1996, pag. 74).

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

En este proceso la evaluación corre a cargo del jefe inmediato, su evaluación se basa en una escala del 1 al 10, donde se evalúan aspectos tales como:

1. Conocimiento del puesto
2. Puntualidad y asistencia
3. Calidad en el trabajo

4. Rapidez en el trabajo

5. Iniciativa

"Nota": cada uno de los factores mencionados, tiene una serie de componentes más específicos.

#### **VENTAJAS:**

1. Proporciona una visión general del desempeño del personal.
2. Identifica los puntos fuertes y las áreas que se pueden mejorar.
3. Proporciona información indispensable para detectar necesidades de capacitación.
4. Facilita el establecimiento de compromisos.
5. Proporciona información para el departamento de R.H.

#### **CARACTERÍSTICAS:**

Primero se deben reconocer las funciones y/o actividades de nuestros colaboradores para posteriormente elaborar una cédula donde se reflejan las características y estándares a evaluar, después se lleva a cabo la aplicación de la cédula. Una vez que se obtiene información de esta, se lleva a cabo una retroalimentación entre los empleados y el evaluador, se establecen compromisos; por último se presentan los datos en un formato.

## DESVENTAJAS:

1. Los parámetros a evaluar son demasiado ambiguos y por tanto generales y con un cierto grado de subjetividad
2. La evaluación es a cargo de una sola persona (el jefe inmediato), razón por la cual es vulnerable a todos los errores antes mencionados como el efecto de halo.

**Ilustración 2.2. Cuadro comparativo de los modelos más significativos de evaluación del desempeño.**

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	OBSERVACIONES
Escalas gráficas de calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil de utilizar</li> <li>✓ Ofrecen una calificación cuantitativa para cada empleado.</li> <li>✓ Fácil de discutir</li> <li>✓ Multidimensional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criterios poco claros</li> <li>✓ Puede verse afectado por el efecto de Halo, la tendencia central, la condescendencia y las preferencias también</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muy subjetivo.</li> <li>✓ Poco confiable.</li> <li>✓ Vulnerable a errores como tendencia central, efecto de halo</li> <li>✓ Puede arrojar demasiado ruido en sus resultados.</li> </ul>
Clasificación de alternancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil de utilizar (pero no tan sencilla como las escalas gráficas de calificación).</li> <li>✓ Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede provocar desacuerdos entre los empleados y podría caer en injusticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguien debe recibir la última clasificación.</li> <li>Puede crear conflictos entre los trabajadores ya que estos son evaluados del mejor al peor.</li> <li>Puede provocar rivalidades por ser comparativo.</li> <li>"Pudiera recomendarse para trabajadores encargados de ventas".</li> </ul>
Método de distribución forzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reduce los errores del método de escalas gráficas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los resultados dependen de lo adecuado de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la</li> </ul>

- ✓ Fácil de aplicar.
- ✓ Su costo es bajo.

- ✓ elección original de puntos críticos.
- ✓ Muy ambiguo.
- ✓ Los criterios son muy limitados.
- ✓ Su escala de calificación es muy reducido.
- ✓ Requiere de una elaboración muy compleja.
- ✓ Es sumamente comparativo y discriminativo.
- ✓ Se recomienda ser complementado por más información.
- ✓ Arroja poca retroalimentación

**Método de incidentes críticos.**

- ✓ El periodo de evaluación es largo por lo que evita el error de información reciente.
- ✓ Produce buena retroalimentación para el empleado.
- ✓ Ayuda a especificar qué es "correcto" y "malo" en el desempeño del empleado.
- ✓ La evaluación es constante.

- ✓ No es recomendable para tomar decisiones de remuneración de sueldos y salarios.
- ✓ Suelen perder precisión los incidentes con el paso del tiempo.
- ✓ Generalmente solo se defienden opiniones negativas.
- ✓ Puede provocar confusión en los empleados.

El evaluador tiene cierta dificultad para el registro, tarda tiempo para construir escalas. Las escalas a veces se pueden centrar en cosas muy específicas e irrelevantes.

**Método de ensayo**

- ✓ Puede dar buenos resultados combinado con otros m

- ✓ Exige mucho tiempo para su desarrollo.
- ✓ El resultado se puede ver afectado por la habilidad de escritura del evaluador.
- ✓ Alto nivel de subjetividad.
- ✓ Suele centrarse en aspectos no relevantes.

Hacer un ensayo para cada empleado puede ser una tarea difícil y tediosa; sus resultados suelen ser muy subjetivos.

**Escala de calificación basada en el comportamiento**

- ✓ Es preciso en los estándares que evalúa.
- ✓ Los criterios suelen ser claros.
- ✓ La evaluación se da en diferentes dimensiones
- ✓ Es relativamente confiable.
- ✓ Fomenta la participación de los empleados.

- ✓ Se emplea mucho tiempo y esfuerzo en su desarrollo.
- ✓ Hasta este momento no se ha comprobado que reduzca los errores de calificación antes mencionados.
- ✓ Complicado en su desarrollo.
- ✓ Las escalas no se pueden utilizar para puestos diferentes.

Antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir alternativas forzadas en las cuales en ciertas ocasiones son insignificantes.

- |                                      |   |   |  |
|--------------------------------------|---|---|--|
| <b>Administración por objetivos.</b> | ✓ Ha demostrado mejorar el desempeño de los trabajadores                  | ✓ Requiere mucho tiempo para su elaboración.              | Requiere de mucho tiempo para su preparación, su costo es relativamente medio, el margen de error de calificación es bajo, tiene buena aceptación por parte del subordinado y de los supervisores. Útil en la asignación de recompensas, contribuye en la detección de necesidades de capacitación. Cuando las metas son muy altas provoca mucha presión. Cuando las metas no son alcanzadas suele provocar frustración y desmotivación. |
|                                      | ✓ Cuando las metas son reales suele ser muy motivante para el trabajador. | ✓ Suele ser largo y costoso.                              |  |
|                                      | ✓ Proporciona retroalimentación.  | ✓ Suele medir el desempeño más a corto que a largo plazo. |  |

- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Método de investigación de campo</b> | ✓ Visualización muy amplia de habilidades, capacidades y conocimientos. | ✓ Costo muy elevado.   | Más que un método es una técnica de evaluación que combina incluso algunos modelos, usa la entrevista y la observación directa. |
|   | ✓ La evaluación es profunda y muy objetiva                              | ✓ Para que de buenos resultados debe llevarse a cabo exclusivamente por especialistas. | Sin embargo finalmente es una sola persona quien emite el juicio.   |
|   | ✓ Permite detectar fortalezas y debilidades.                            | ✓ Tardado y tedioso.   | El resultado puede verse afectado por observar el comportamiento de un trabajador en un periodo de tiempo relativamente corto.  |
|   | ✓ Se considera como el método más completo hasta ahora.                 | ✓ Puede ser vulnerable al error de información reciente.                               |   |

- |                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
| <b>Método propuesto.</b> | ✓ Mide el desempeño, la calidad y el grado de satisfacción de los beneficiarios del trabajo que realiza el evaluado. | ✓ Su aplicación lleva tiempo.                   | Es un modelo innovador, producto de la combinación de varias herramientas utilizadas en la planeación de la calidad y mejora continua. Proporciona un enfoque agresivo y vanguardista sobre los modelos tradicionales de evaluación. |
|                          | ✓ Facilita el análisis estadístico, permitiendo incluso el uso de estadística paramétrica y no paramétrica.          | ✓ Requiere de tiempo para el análisis de datos. | Por su flexibilidad es posible combinarlo con la administración por objetivos y el método de estudio de campo. Esta diseñado para procesarse en medios   |
|                          | ✓ Reduce casi en su totalidad todos los errores mencionados anteriormente.   | ✓ Su costo puede ser relativamente alto.        |  |
|                          | ✓ A través de una fórmula llamada señal a ruido, permite saber si los resultados son confiables o no.                |   |  |

- ✓ Permite un análisis profundo, detallado y específico de cada persona evaluada.
- ✓ Detecta problemas y el origen de los mismos.
- ✓ Con su aplicación es posible detectar fortalezas y debilidades.
- ✓ Reúne las características de un plan de calidad y mejora continua.

electrónicos.  
Permite el análisis de cantidades muy grandes de datos.

Ahora si podemos dar por terminado todo nuestro marco de referencia, con los temas desarrollados en este capítulo: La necesidad de la Evaluación del Desempeño en la Docencia de Instituciones de Nivel Superior, La Calidad Total y la Mejora Continua y Finalmente el Tema de Evaluación del desempeño (Análisis de Métodos existentes), terminado nuestro marco teórico contamos con la información suficiente para hablar del modelo que tratamos de implementar con esta Tesis.

---

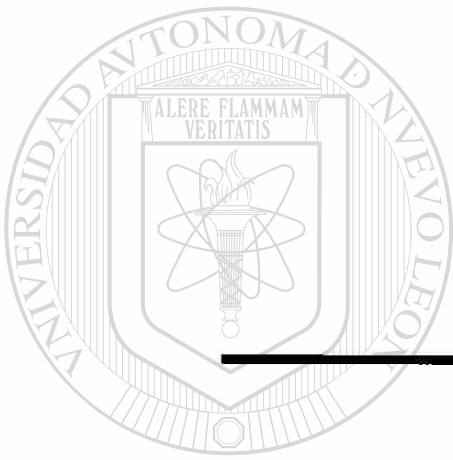
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# CAPÍTULO

3

Marco Conceptual.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

## MARCO CONCEPTUAL.

### 3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (DEFINICIONES).

Idalberto Chiavenato: "La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimularlo o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona".

La definición de evaluación que podemos encontrar en el Joint Committee on

Standards for Educational Evaluation. Es la siguiente: "La evaluación es el **enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto**".

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Según se comenta en este artículo que en cualquier tipo de evaluación se deben considerar tres importantes fuentes de criterios:

- ✓ Las distintas expectativas de los clientes.
- ✓ El mérito o excelencias del servicio en cuestión.
- ✓ Hasta qué punto el servicio es necesario (es decir, su validez potencial).

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA EVALUACIÓN

1. **Una evaluación debe ser útil:** Es decir dirigidas a personas y grupos relacionados con la tarea que se va a realizar o a evaluar. Se debe establecer previamente lo bueno y lo malo de este objeto. Se deben plantear las cuestiones de mayor importancia. Y finalmente emitir informes en forma oportuna en los cuales no sólo se manifiesten defectos y virtudes, sino también soluciones de mejora.

2. **Debe ser factible:** Debe usar procedimientos evaluativos que se puedan utilizar sin demasiados problemas. Debe prever y controlar fuerzas políticas que puedan, de alguna manera, inmiscuirse en la evolución. Y deben ser dirigidas en forma eficiente.

3. **Debe ser ética:** Debe proteger lo derechos de las partes implicadas y la honradez de los resultados. Y elaborar un informe equitativo que revele todas las virtudes y defectos del evaluado.

4. **Debe ser exacta.** Debe describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto. Debe revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, los procedimientos y de las conclusiones. Debe estar libre de influencias. Y debe proporcionar unas conclusiones válidas y fidedignas.

### 3.3. ¿PARA QUE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN MAESTRO DE NIVEL SUPERIOR?

Ya lo mencionamos en el capítulo anterior que la evaluación del desempeño sirve para un sin número de cosas entre ellas están las siguientes:

- ✓ Sirve para medir su desempeño con relación a las necesidades y expectativas de sus alumnos.
- ✓ Proporciona información sobre sus fortalezas y debilidades durante la impartición de su cátedra.
- ✓ Es un medio que proporciona retroalimentación para mejorar su desempeño.
- ✓ Es una excelente herramienta para detectar necesidades de Capacitación.

✓ Cuando se cuenta con un modelo de Administración por Objetivos, proporciona la información suficiente para medir su desempeño con respecto a las metas propuestas.

✓ Sirve como referencia para que el departamento de Recursos Humanos tome mejores decisiones sobre remuneración y compensaciones, ascensos, incrementos nominales, premios de rendimiento, plan de vida y carrera dentro de la organización y el desarrollo y la integración del personal.

- ✓ Por medio de la Evaluación del desempeño es posible conocer los atributos del servicio que proporciona a sus alumnos así como sus necesidades, expectativas.

### 3.4. QUE ASPECTOS SE LE EVALUAN A UN DOCENTE DE NIVEL SUPERIOR.

Cada organización fija los estándares o parámetros a evaluar de acuerdo a sus características y necesidades específicas; para efectos de esta tesis lo que se trata de valor es la Calidad a través de los siguientes parámetros:

- ✓ Aplicación al programa de estudios

- ✓ Puntualidad y asistencia

- ✓ Uso de material didáctico

- ✓ Las relaciones interpersonales

- ✓ La habilidad de enseñanza


- ✓ El nivel de conocimientos teóricos y prácticos

- ✓ La experiencia profesional

- ✓ Y finalmente su método de evaluación.

Estos parámetros a evaluar de acuerdo a nuestro modelo se llaman componentes de la encuesta y a su vez están compuestos por supcomponentes más específicos que se muestran más adelante en el formato de encuesta.

### **3.5. CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA.**



La palabra "Total" en Administración para la Calidad Total se originó en una empresa del sector servicios. El verdadero reto en la actualidad no es decir que se cuenta con una organización de calidad, sino demostrar la calidad en los productos y servicios que se generan.

### **3.6. HISTORIA DE LA CALIDAD.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Durante algunos años, la teoría de la calidad se extendió como Control de Calidad. Alrededor de unos conceptos básicos, posteriormente se fueron desplegando un mundo de técnicas estadísticas y matemáticas que se han convertido de enorme utilidad para las organizaciones.

Muchos piensan que el concepto de calidad total (CT) es una creación japonesa.