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 ingles 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. Bohhlander 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

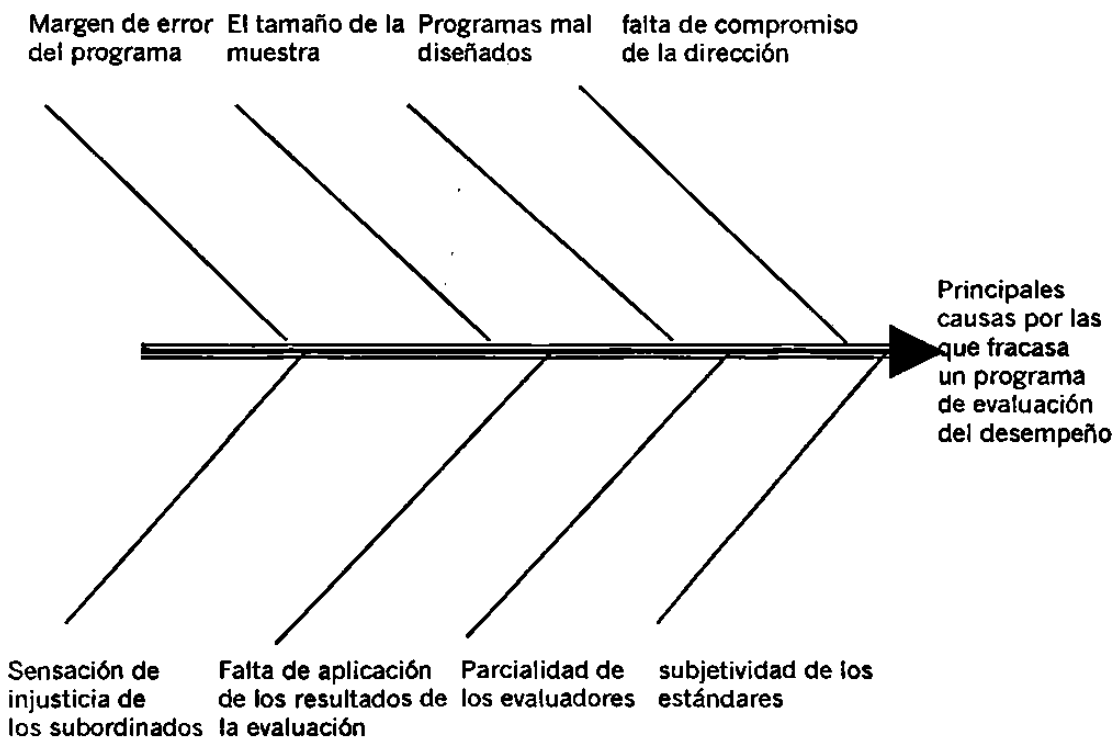
pequeño sea el número de personas encargadas de evaluar, mayor será el margen de ruido o error de la información que se obtenga.

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.[5]

[5] 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.[6]

[6] Serman, Arthur W. "Administración de los Recursos Humanos", 2ed., Editorial Iberoamericana, México D.F.

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1999
N3

1020126220

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

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1991
N3

0132-13660

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

Por

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".

(Departamento de Comercio, 1992)

George Bush

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".

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, partículares, 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.

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

Capítulo 3 Marco Conceptual.
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 Bladrige..... 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 80
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
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

Capítulo 4 Marco Metodológico.
4.1. Investigación bibliográfica o documental..... 101
4.2. Investigación de campo..... 102

Capítulo 5 Desarrollo del modelo.
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

Capitulo 6 Conclusiones..... 131
Bibliografía..... 140
Testimonios..... 143

CAPÍTULO

1

Planteamiento, Hipótesis y Objetivos.

CAPÍTULO 1.

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, tambien 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".

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 mas 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.

CAPÍTULO 2

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 enfrascado 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 recorre 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[1], con este modelo lo que se trata de demostrar es que utilizándolo podemos evaluar el desempeño y la calidad de los docentes.

[1] Albrecht, Karl "Gerencia del Servicio". 1ª. Ed., Editorial Legis S.A., Colombia 1991, p.40.

Para poder adentramos 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 partícular, 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 encuesta 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.

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 pública la SEP (Secretaria de Educación Publica), 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.

El modelo que se pretende establecer es una metodología de calidad en el servicio propuesto por Karl Albrecht, con la partícular 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 maestros 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.

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.

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 Depbyment (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.[2]

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.

[2] 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.[3]

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

[3] 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 cómo 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.[4]

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.

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

[4] 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.

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.[5]

[5] 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.

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.