



**Universidad de San Carlos De Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA FÁBRICA DE CINTAS
PARA CALZADO**

**César Geovanny Barrios Morán
Asesorado por Ing. José Guzmán Shaúl**

Guatemala, mayo de 2005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA FÁBRICA DE CINTAS
PARA CALZADO**

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

CÉSAR GEOVANNY BARRIOS MORÁN

ASESORADO POR ING. JOSÉ GUZMÁN SHAÚL

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing, Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Hernán Leonardo Cortéz
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos establecidos por las leyes de la universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación el cual se titula:

PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA FÁBRICA DE CINTAS PARA CALZADO

Tema que me fuera aprobado por la dirección de la Escuela de Ingeniería mecánica industrial con fecha noviembre de 2004.

César Geovanny Barrios Morán

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A José Herrera, por la colaboración prestada en la realización del presente trabajo de graduación.
- ✓ A la empresa Fábrica De Cintas “San Cristóbal” por la colaboración prestada en la realización del presente trabajo.
- ✓ A Juan Gabriel Vásquez Hernández, por su ayuda prestada a lo largo de la carrera.
- ✓ Al ing. José Guzmán Shaúl, por su orientación prestada para la realización del presente informe.
- ✓ A todas las personas que colaboraron directa e indirectamente en la elaboración del presente trabajo.

¡ MUCHAS GRACIAS !

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Creador y padre celestial, por darme la sabiduría y encaminarme por la senda indicada para finalizar con alegría esta etapa de mi vida.

A MI MADRE

Por su comprensión, apoyo y sacrificio que ha realizado a lo largo de mi vida, motivándome a seguir en los momentos difíciles de mi carrera, solo quiero decirle MUCHAS GRACIAS MADRE.

A MI PADRE

Por darme la oportunidad de formarme como profesional, apoyándome y guiando mi vida de la mejor manera, solo quiero decirle LO LOGRAMOS PADRE.

A MIS HERMANOS

Julio Román (Q.E.P.D.), Yulissa Magalli y Julio Fernando
Por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A MI FAMILIA

En especial a mi abuela Graciela, con todo mi amor.

A MI NOVIA

Por estar siempre conmigo, en las buenas y en las malas, por comprenderme y por darme ese amor tan especial que la familia no me puede dar. TE AMO MI AMOR.

A MIS AMIGOS EN ESPECIAL A

Álvaro Carín, Xavier Armas, Mauricio Vivas, Pedro Toribio, Fernando Bautista y David Moscoso. Por su apoyo cuando más lo necesité.

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Por los momentos vividos en sus salones.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por formarme como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VI
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1 Historia	1
1.1.1 Ubicación	2
1.1.2 Tipo de organización	2
1.1.3 Productos que ofrece al mercado	2
1.2 Conceptos generales sobre planeación estratégica	3
1.2.1 Definición de planeación estratégica	3
1.2.2 Misión	3
1.2.3 Visión	4
1.2.4 Análisis FODA	4
1.2.5 Planeación táctica	6
1.3 Conceptos generales sobre evaluación del desempeño	6
1.3.1 Definición de evaluación del desempeño	6
1.3.2 Tipos de evaluación del desempeño	7
1.3.3 Finalidad de la evaluación del desempeño	10
1.3.1.1.1 Para la organización	10
1.3.1.1.2 Para los jefes	11
1.3.1.1.3 Para los trabajadores	12

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Análisis de la situación actual de la empresa	13
2.1.1 Estructura organizacional	13
2.1.2 Organigrama	14
2.1.3 Departamentos de la empresa	14
2.1.4 Descripción de puestos	15
2.2 Análisis de la cantidad actual de operarios de la empresa	16
2.2.1 Operarios asignados por departamentos y funciones que realizan	17
2.2.1.1 Departamento de enconado	17
2.2.1.2 Departamento de trenzado	18
2.2.1.3 Departamento de cortado y punteado	18
2.2.1.4 Departamento de control de calidad	19
2.2.1.5 Bodegas	19
2.2.1.6 Departamento administrativo	20
2.3 Planeación las actividades de la empresa	23
2.3.1 Planeación estratégica	23
2.3.2 Planeación táctica	24
2.4 Evaluación del personal	24

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Importancia de la planeación estratégica	27
3.1.1 Desarrollo de misión y visión	27
3.1.2 Desarrollo de metas y objetivos	28
3.1.3 Diagnóstico de fortalezas y debilidades	29
3.1.4 Diagnóstico de amenazas y oportunidades	30
3.1.5 Generación de alternativas	31

3.1.6	Desarrollo de planes estratégicos	31
3.1.7	Desarrollo de planes tácticos	34
3.1.8	Control y evaluación de resultados	36
3.1.9	Repetición del proceso de planeación	38
3.2	Perfil general de la planeación estratégica	39
3.2.1	Propósito	39
3.2.2	Naturaleza de los temas abordados	40
3.2.3	Horizonte de tiempo	41
3.2.4	Condiciones en las que ocurre la toma de decisiones	41
3.2.5	Donde se desarrollarán los planes	42
3.3	Propuesta de implementar la evaluación del desempeño	43
3.3.1	Evaluador	54
3.3.2	Tipo de evaluación del desempeño por emplear	54
3.3.3	Criterios por evaluar	55
3.3.3.1	A nivel operativo	56
3.3.3.2	A nivel administrativo	56
3.4	Definición del tiempo de realización de la propuesta de evaluación del desempeño	57
3.4.1	Ventajas de realizar la evaluación del desempeño	58
3.4.1.1	Cada seis meses	58
3.4.1.2	Anualmente	59
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
4.1	Comunicación al personal de la empresa de las metas y objetivos	61
4.1.1	A nivel administrativo	61
4.1.2	A nivel operativo	62
4.2	Cronograma de tiempo de las actividades por realizar	

en la planeación de la empresa	63
4.2.1 De la planeación estratégica	63
4.2.2 De la planeación táctica	64
4.3 Interpretación de resultados de la evaluación del desempeño	64
4.3.1 A nivel administrativo	67
4.3.2 A nivel operativo	68
4.3.3 Decisiones por tomar	68
4.4 Evaluación de costos en la forma de ejecutar la evaluación del desempeño	69
4.4.1 Contratando personal especializado	69
4.4.2 Por medio de personal de la empresa	69
5. SEGUIMIENTO	
5.1 Control del cumplimiento de los planes de la empresa	71
5.1.1 De los planes estratégicos	71
5.1.2 De los planes tácticos	72
5.2 Verificación del aumento de la productividad por medio de la evaluación del desempeño	72
5.2.1 A nivel administrativo	73
5.2.2 A nivel operativo	73
5.3 Adiestramiento y capacitación	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama	14
2. Diagrama de flujo de operaciones de cintas con alma	20
3. Diagrama de recorrido de la empresa	23
4. Formato de control y evaluación de resultados	37
5. Repetición del proceso de planeación	38
6. Evaluación del desempeño para el personal operativo	46
7. Evaluación del desempeño para el personal administrativo	49

TABLAS

I. Cronograma de tiempo de actividades de la planeación estratégica	63
II. Cronograma de tiempo de actividades de la planeación táctica	64
III. Inventario de personal	94

GLOSARIO

Adiestramiento	Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.
Análisis de puestos	Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.
Capacitación	Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades adquiridas para lograr un rendimiento efectivo.
Cronograma	Actividades planificadas para cumplirse en determinado período de tiempo.

Efectividad	Relación entre ser eficiente y ser eficaz, se logra ser efectivo a la manera que se sea eficiente y eficaz.
Eficacia	Consiste en alcanzar las metas establecidas en una empresa u organización.
Eficiencia	Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
Metas	Es señalar cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo y cómo lo queremos alcanzar.
Planeación estratégica	Proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
Planeación táctica	Tipo de planeación la cual organiza sus planes, teniendo como única restricción que los mismos deben llevarse a cabo en un período no mayor a seis meses.

Planes	Conjunto de propósito o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos que crea una organización.
Planificación	Es toda actividad que debe planificarse antes de ejecutarse, esta se concibe como una manera de ver hacia el horizonte, hacia delante y hacia lo que se tiene que hacer.
Retroalimentación	Entrada de información a un sistema, que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó.
Segmento de mercado	Es un grupo homogéneo de compradores en que se ha dividido el mercado.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se encontrará una implementación de planeación estratégica y evaluación del desempeño, dos de las herramientas administrativas más importantes en la actualidad, éstas serán aplicadas en una empresa que en la actualidad carece de cualquier tipo de herramienta administrativa, que le ayude a crecer a largo plazo.

La planeación estratégica se elaboró a partir de las posibilidades con las que cuenta la empresa para poder tener un crecimiento real a largo plazo, se hace conciencia en los empleados acerca la importancia del crecimiento de la empresa y el compromiso de trabajar con calidad; pues de lo contrario ésta automáticamente queda fuera del mercado. Si la empresa produce eficientemente, tendrá mayores recursos para invertir, esto provocará que los empleados se sientan seguros en sus puestos de trabajo.

En la actualidad es indispensable contar con un historial de la formación de los empleados, para tener toda la información necesaria acerca de ellos y conocer el potencial humano con que se cuenta al momento de las promociones. Esto se puede lograr a través de la evaluación del desempeño, que permite conocer el nivel de los empleados y darles adiestramiento a quienes lo necesiten.

En el presente informe se proponen dos evaluaciones del desempeño: una para el personal operativo y otra para el administrativo. Se plantea una escala de calificación, para ver en qué rango se encuentran los operarios y ver de qué manera y como se les puede dar adiestramiento o inducción.

Además se sugieren ciertos controles que la empresa deberá llevar para que los planes se cumplan y la forma en que deben llevarse a cabo para que la planeación estratégica se cumpla de acuerdo con los planes establecidos y no sufra demoras. La evaluación del desempeño hará saber la aptitud del personal para poder tener promociones y producir con calidad; ya que la planeación estratégica y la evaluación del desempeño, dependen del éxito y crecimiento de la empresa y esto lo proporciona las ventas. En síntesis si no se tiene un producto con calidad, de nada servirá realizar planes en la empresa, ya que no se contará con el capital para ponerlos en marcha. Es por ello que se hace mucho énfasis en evaluar detenidamente al personal, ya que de ellos depende que la empresa crezca y planee, lo cual converge en fuentes de trabajo seguras y en un crecimiento del país.

OBJETIVOS

GENERAL

- ✓ Diseñar una propuesta de planeación estratégica y evaluación del desempeño, con el objetivo primordial de prever un crecimiento de la empresa tanto a corto como a largo plazo, teniendo siempre operarios capacitados y preparados para trabajar en cualquier puesto requerido.

ESPECÍFICOS

1. Implementar formatos de control para el seguimiento de la propuesta de la planeación estratégica.
2. Conocer la importancia de la repetición del proceso de planeación estratégica dentro de la empresa.
3. Verificar el aumento de la productividad por medio de la evaluación del desempeño.

4. Definir una propuesta de evaluación del desempeño, en forma clara, concisa y entendible para el evaluador; dicha propuesta debe contener la forma en que se calificará al operario, los puntos débiles de éste; así como también hará énfasis en los operarios que están capacitados para ser promovidos de puesto.
5. Verificar la situación actual de la empresa; ya que no se cuenta con planeación estratégica ni evaluación del desempeño.
6. Determinar los planes claves para que la empresa tenga un crecimiento a largo plazo.
7. Proponer capacitación y adiestramiento para los operarios, con el fin de contar con operarios altamente calificados.

INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas claves en estos tiempos para que cualquier empresa logre crecer es la planeación estratégica, en la cual se prevee un crecimiento a largo plazo de cualquier institución, planteando desde las metas hasta cómo se lograrán las mismas, cualquier empresa que no cuente con esta vital herramienta de planificación tendrá una gran desventaja con sus competidores que sí la tengan. Para lograr cumplir las metas en una mediana empresa se debe tener mano de obra calificada, para que el producto por fabricar sea de buena calidad, es por ello que también existe la necesidad de realizar evaluaciones del desempeño al personal operativo; ya que éste es el encargado de la calidad del producto. Es de vital importancia para cualquier empresa tener personal calificado en los puestos operativos, y esto se logra realizando las mismas, para conocer las habilidades que poseen los empleados operativos, y si están en condiciones para poderse promover de puesto, si necesitan adiestrarse o sencillamente si necesitan ser removidos de su puesto por falta de aptitudes para realizar su trabajo después de un tiempo prudente para que este haya tenido la oportunidad de aprender su trabajo a realizar y no hayan podido aprender su labor asignada.

En el presente trabajo se presenta la propuesta de una planeación estratégica y evaluación del desempeño, aplicado a una empresa de cintas para calzado. Se presenta una breve historia de la empresa, un repaso de conceptos fundamentales de planeación estratégica y evaluación del desempeño, para luego penetrar en la propuesta.

Posteriormente se plantea la implementación de la planeación estratégica y evaluación del desempeño. Se define cómo se va a implementar la propuesta planteada en el capítulo tres. Se explica como se van a llevar a

cabo los planes y metas planteados en el capítulo anterior, posteriormente se tiene un capítulo de seguimiento. Aquí se define como se van a seguir los planes estratégicos planteados y la evaluación del desempeño, de qué manera se verificará el cumplimiento de lo planteado y qué capacitación se le proporcionará al personal para que estos tengan una mejor capacidad para laborar.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Historia

A inicios de 1974, contando con el capital necesario se crea la empresa Fábrica de cintas “San Cristóbal”, la cual en un inicio se dedicaba únicamente a la elaboración de cintas planas, en color negro, debido a que se estaba introduciendo al mercado y debía ser cauteloso en su modo de operar para no arriesgarse a tener pérdidas al elaborar productos que no se pudieran vender, fábrica de cintas “San Cristóbal” inició operaciones el 28 de marzo de 1974, con tan solo 5 máquinas trenzadoras. El enconado era manualmente así como el cortado y punteado, por lo que el proceso de la elaboración de cintas requería un tiempo bastante prolongado.

Actualmente fábrica de cintas “San Cristóbal” cuenta con cinco máquinas enconadoras, capaces de enconar cinco carretes por máquina. Cuenta con sesenta máquinas trenzadoras semiautomáticas y dos máquinas trenzadoras totalmente automáticas además de contar con una máquina que realiza la operación de cortado y punteado, que son las máquinas encargadas de realizar todo el proceso de la elaboración de cintas. El papel de los operarios es verificar que las máquinas funcionen efectivamente.

1.1.1 Ubicación

La empresa se encuentra localizada en la 1ra. Calle 33-42 zona 11 colonia "Toledo". La planta industrial tiene accesos por diversos lados; uno de los principales accesos es por medio de la Calzada Roosevelt y también por medio de las colonias aledañas: Jardines de Uatlán I y jardines de Uatlán II. En sí la planta industrial se encuentra localizada en un punto estratégico, en el cual todos los servicios que se necesiten quedan a distancias bastante cortas. Esto es una gran ventaja debido a que ya una vez terminado el producto final se distribuye fácilmente, lo cual implica un gran ahorro.

1.1.1 Tipo de organización

La fábrica es una empresa dedicada específicamente a generar utilidades y al mismo tiempo la mayor cantidad de beneficiarios; ya que los dueños de la empresa se preocupan porque su producto satisfaga la demanda de todos sus consumidores sin importar sexo o edad. Tratan al cliente de la mejor manera posible, satisfaciendo todos los requerimientos que el cliente o consumidor final disponga.

1.1.2 Productos que ofrece al mercado

La fábrica de cintas "San Cristóbal" se dedica a producir todo tipo de cintas o correas para cualquier tipo de zapatos. Produce cintas rollizas con alma o sin alma y cintas planas que son sin alma. Las produce en diferentes estilos, colores y tamaños. Se utilizan cintas con alma o sin alma y cintas planas para cualquier tipo de calzado; ya que se presentan en una gran variedad de colores

y diseños tanto para niños como adultos, hombres y mujeres.

Las cintas que se producen se elaboran con materiales de alta calidad y una fuerza de tensión mayor a las 20 libras.

1.2 Conceptos generales sobre planeación estratégica

1.2.1 Definición de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso, que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. En síntesis, es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos básicos de la compañía. ¹

1.2.2 Misión

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así

¹ Leonard Goldstein. “Planeación estratégica aplicada”. Pag. 53

como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La definición de la misión es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. Los propietarios y la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazos.²

1.2.3 Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

La visión, al igual que la misión es definida por las propietarios y la alta dirección de la organización. Es menester señalar que los dueños y directivos nutran sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en niveles gerencial y operativo, de igual forma se

² Henry Mintzberg. "Biblioteca de planeación estratégica". Pag. 234

retroalimentan fundamentándose en el punto de vista de proveedores y clientes.³

1.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resultan muy difícil poder modificarlas.⁴

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permite obtener ventajas competitivas.

³ Henry Mintzberg. “Biblioteca de planeación estratégica”. Pag 261

⁴ Jean Paul Sallenge. “Gerencia y planeación estratégica”. Pag. 64

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.2.5 Planeación táctica

Este tipo de planeación es aplicada a niveles intermedios en la organización, estos niveles asimilan las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Estos planes están relacionados entre las tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de estos planes debe ser limitado con plazos más cortos y áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.⁵

En este nivel, la planeación táctica toma un concepto de forma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía. La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Estos planes por lo

⁵ Henry Mintzberg. "Biblioteca de planeación estratégica". Pag. 185

general de menos de un año de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

1.3 Conceptos generales sobre evaluación del desempeño

1.3.1 Definición de evaluación del desempeño

Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.⁶

1.3.2 Tipos de evaluación del desempeño

Algunas de las técnicas o métodos para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto son:

TÉCNICA DE ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN: es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la nota que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.⁷

MÉTODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACIÓN: se clasifican a los empleados sucesivamente en forma descendente en torno a una característica en particular. La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en la línea siguiente y así sucesivamente hasta terminar.⁸

⁶ Juan José Chavez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag.18

⁷ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag. 48

⁸ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag. 48

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES: clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el mejor propósito de indicar al mejor empleado de esos pares. Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quién es el mejor de ese par (con + 0 -) identificando quién es el mejor empleado de todos los evaluados.⁹

MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA: se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados, de tal manera que los sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación, encuadrándolos en los intervalos correspondientes.¹⁰

MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO: el supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinados para evaluar el desempeño. Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o tomar decisiones salariales.¹¹

FORMAS NARRATIVAS: se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

⁹ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag. 49

¹⁰ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag.49

¹¹ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag. 50

1. Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto.
2. Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
3. Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.¹²

ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO:

método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño. Combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos específicos de buen o mal desempeño. Según los promotores, es la técnica más adecuada y equitativa que las anteriores y comprende cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño.
3. Reasignar incidentes.
4. Calificación de los incidentes.
5. Desarrollar un instrumento final.¹³

MÉTODO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO): adopta objetivos mensurables, específicos para cada empleado y después se comenta su progreso.¹⁴

¹² Juan José Chávez Zepeda. “Evaluación del desempeño”. Pag. 50

¹³ Juan José Chávez Zepeda. “Evaluación del desempeño”. Pag. 51

¹⁴ Juan José Chávez Zepeda. “Evaluación del desempeño”. Pag. 51

INTEGRACIÓN DE LOS MÉTODOS: en la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique como se debe integrar dicha evaluación.¹⁵

1.3.3 Finalidad de la evaluación del desempeño

1.3.3.1 Para la organización

Entre algunas finalidades que persigue la evaluación del desempeño para la organización se tiene:

- A) Reconocer el recurso humano existente; pues no obstante ser de más valor que el financiero no se utiliza adecuadamente; ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de ejecutivos, jefes o supervisores.
- B) Proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimientos y control de las actividades del personal;
- C) Base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas personales. En la fijación de niveles de salario y promoción de empleados, corrección de deficiencias en el trabajo; de antigüedad para el retiro y establecimiento de la política.
- D) Encausar y motivar al colaborador hacia un mayor entendimiento de la misión y objetivos de la empresa.
- E) Propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se

¹⁵ Tom Coens y Mary Jenkins. "Evaluación del desempeño". Pag.146

logra el cumplimiento de tareas, y también de las finalidades del puesto.

- F) Identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal. El poder consultar el resultado de las evaluaciones que se han realizado a lo largo de tres ó cuatro años, o más; permite obtener un registro de la consistencia de las conductas emitidas, de tal forma que resulta de excelente ayuda la “detección de necesidades de capacitación” que se debe anexar al inventario de recursos humanos.
- G) Saber a quiénes hay que considerar cuando exista la posibilidad de un asenso o esté vacante un puesto normal o de confianza.
- H) Conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización.
- I) Factor importante de la planificación de los recursos humanos.
- J) Base de criterios y políticas para la selección adecuada de nuevo personal. La información que proporciona complementa a la que se obtiene del análisis de puestos y del proceso mismo de selección.
- K) En el caso especial de reingreso, las evaluaciones del primer ingreso sirvan como criterio.¹⁶

1.3.3.2 Para los jefes

Entre algunas finalidades se tienen:

- A) Técnica de evaluación que reduzca peligros, tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.

¹⁶ Juan José Chávez Zepeda. “Evaluación del desempeño”. Pag. 70

- B) Coadyuvante para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.
- C) Base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldos, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc.
- D) Saber lo que puede esperarse de los subordinados.
- E) Medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.
- F) Proporcionar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.¹⁷

1.3.3.3 Para los trabajadores

Las finalidades para los trabajadores son:

- A) Identificar su grado de desempeño real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente, si se pueden superar o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.
- B) Saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc., están siendo tomadas en cuenta.
- C) Saber qué aspectos deben corregir o perfeccionar.
- D) Base para lograr mejores resultados, ya que al ser observado y registrado su desempeño, también se les evalúa.
- E) Medio básico para lograr incentivos que redunden en proceso, mayores beneficios, comodidades, etc.¹⁸

¹⁷ Juan José Chávez Zepeda. "Evaluación del desempeño". Pag.73

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Análisis de la situación actual de la empresa

Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de planeación estratégica ni alguna evaluación del desempeño; realizando los planes conforme a las necesidades que se presentan en la empresa y el capital con que se cuenta para la realización de proyectos que provoquen un crecimiento y regularmente la mayoría de planes que se llevan a cabo en la fábrica de cintas “San Cristóbal” son a corto plazo, ya que se planean conforme van surgiendo las necesidades de la empresa.

Respecto a la evaluación del desempeño, actualmente no existe algún estereotipo para evaluar a los empleados. Para verificar la eficiencia de los empleados, se recurre al supervisor y se le consulta sobre el rendimiento de los empleados, teniendo que confiar en el supervisor, sin saber si las declaraciones del supervisor son objetivas o subjetivas.

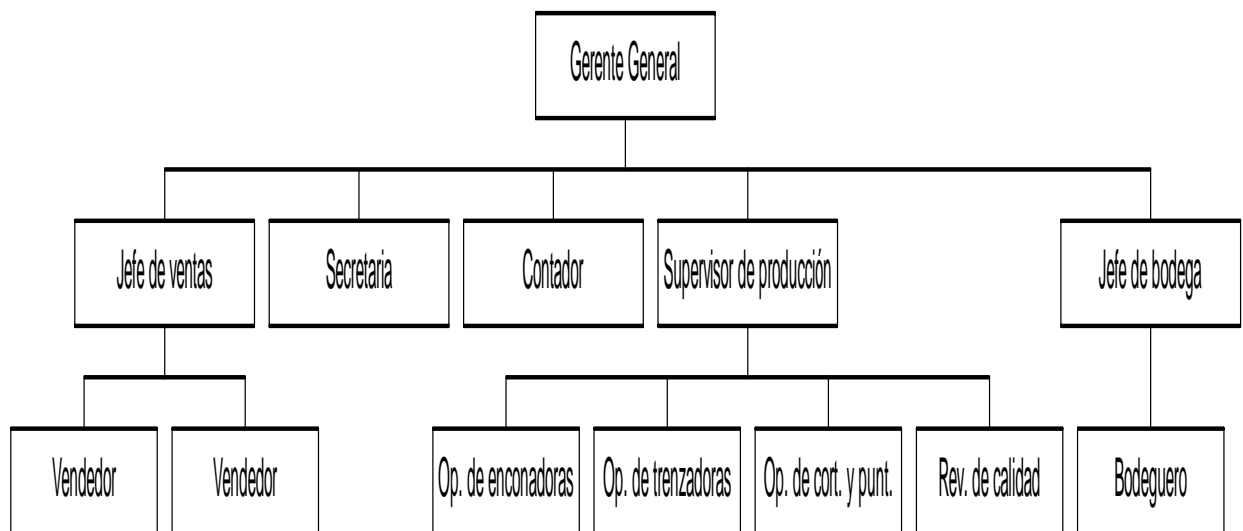
2.1.1 Estructura organizacional

Fábrica de cintas “San Cristóbal” tiene una estructura organizacional centralizada, las decisiones las toma la alta gerencia y las transmite a todos los departamentos, además cuenta con una estructura organizacional vertical, la cual es muy generalizada, su jerarquía es de arriba hacia abajo.

¹⁸ Juan José Chávez Zepeda. “Evaluación del desempeño”. Pag. 75

2.1.2 Organigrama

Figura 1. Diagrama de fábrica de cintas "San Cristobal"



2.1.3 Departamentos de la empresa

La empresa cuenta con varios departamentos entre los cuales tenemos:

Área de enconado: en la cual se prepara el hilo.

Área de trenzado: en esta área se lleva a cabo la elaboración de las cintas.

Área de cortado y punteado: en este departamento se le da la medida necesaria la cinta, se corta y se le agregan las puntas.

Área de control de calidad: se verifica la calidad de las cintas y se arman en gruesas, cada gruesa contiene 144 pares de cintas, las cuales son introducidas en cajas, las cuales contienen 200 gruesas.

Área de bodega: acá es donde se almacenan tanto las cintas terminadas así como la materia prima necesaria para la elaboración de las cintas.

2.1.4 Descripción de puestos

Gerente General: es el encargado de velar para que la organización vaya por buen camino. Es el encargado de tomar decisiones las cuales afectan a todos.

Contador: es la persona encargada de llevar a cabo un eficiente control en la contabilidad de la empresa.

Secretaria: persona encargada de recibir llamadas, y llevar la agenda del Gerente General.

Jefe de ventas: es la persona encargada de velar por que los vendedores realicen efectivamente su labor, de que a fin de mes, los vendedores hayan alcanzado sus metas referentes a ventas.

Vendedores: son las personas encargadas de vender el producto, visitar a los clientes y tratar de vender lo más que se pueda.

Supervisor de producción: es el encargado de verificar que la producción se lleve a cabo efectivamente, que no haya ningún tipo de problema en el proceso de producción.

Operadores de máquinas enconadoras: son los encargados de verificar que las máquinas enconadoras trabajen eficientemente, además de cambiar los carretes de hilo cuando estos ya estén llenos.

Operadores de máquinas trenzadoras: personas encargadas de verificar que las máquinas trenzadoras trabajen eficientemente, además de cortar los cordones de cintas para luego trasladarlos al departamento de cortado y punteado.

Operador de máquina de cortado y punteado: esta persona es la encargada de verificar que la máquina de cortado y punteado trabaje eficientemente,

además de programar la máquina para que corte las cintas a la medida establecida y que no le falte acetato, que es la materia prima que sella las cintas en los extremos.

Revisores de calidad: estas personas son las encargadas de verificar la calidad de las cintas sometiéndolas a pruebas, las cuales deben ser capaces de soportar, además de agrupar las cintas en gruesas, para luego empacarlas en cajas, listas par su distribución.

Jefe de bodega: es la persona encargada del tráfico tanto de la materia prima como del producto terminado. Lleva el control de ambas acciones así como también es el responsable de que nunca falte materia prima para fabricar cintas.

Bodeguero: es la persona encargada de colocar en su lugar tanto la materia prima como el producto terminado, lleva la materia prima hasta el punto en donde se solicita y despacha el producto terminado que se venda.

2.2 Análisis de la cantidad actual de operarios de la empresa

El número de empleados fijos que laboran en la empresa únicamente en el área de producción, es de cincuenta y cuatro personas, pero cuando se viene la temporada alta de producción, la empresa se ve obligada a contratar mano de obra extra, y el número de empleados sube hasta ochenta personas en total en el área de producción. Esto dependiendo de la demanda que se tenga en el momento.

Sumando a esto el personal de administración, ventas y bodega en temporada normal de producción se tiene trabajando en la organización a sesenta y dos empleados y en temporada de producción alta se tiene a noventa y seis empleados.

2.2.1 Operarios asignados por departamentos y funciones que realizan

La cantidad de operarios asignados a los departamentos varía dependiendo de las tareas que realizan en las mismas se asignan más operarios a los departamentos lo ameriten y realizan las funciones que les asigne la persona encargada.

2.2.1.1 Departamento de enconado

En este departamento es donde se lleva a cabo la preparación del hilo para la fabricación de las cintas, ya que se toman los conos de hilos y se van trenzando en la máquina enconadora, para que formen un hilo más grueso que es el que se emplea para la fabricación de las cintas.

Aquí se cuenta con diez operarios, los cuales son capaces de controlar las cinco máquinas enconadoras que existen. Dos operarios son los encargados por máquina, de los cuales uno de ellos se encargan de colocar los carretes de hilos normales en su lugar para que la máquina realice su trabajo de enconar los hilos para prepararlos y emplearlos en la realización de las cintas, mientras que el otro operario se encarga de vaciar los carretes de hilos ya enconados que la máquina llena, para luego transportarlos al área de trenzado, que es donde se realiza el proceso de elaboración de las cintas.

2.2.1.2 Departamento de trenzado

Una vez que se tenga el hilo preparado del departamento de enconado, el cual viene en carretes, se colocan en las máquinas trenzadoras, éstas se encargan de darle la forma deseada a la cinta, ya sea plana, con o sin alma, dependiendo de la máquina en donde se esté trabajando. Estas máquinas realizan cordones largos de cintas.

En este departamento se cuentan con treinta y cinco operarios para verificar que las sesenta máquinas trenzadoras trabajen eficientemente y un operario para verificar que las máquinas automáticas trabajen bien. Su función es colocar los carretes preparados en el área de enconado en la máquina trenzadora, verificar que éstas trabajen bien y cortar los cordones de cintas ya finalizadas, para transportarlas al departamento de cortado y punteado.

2.2.1.3 Departamento de cortado y punteado

Ya finalizados los largos cordones de cintas que se producen en el departamento de trenzado, son trasladados al área de cortado y punteado, en donde se ha programado la máquina para que corte las cintas a la medida especificada. Cortan el cordón para formar las cintas, luego en los extremos de las cintas les coloca sus respectivas puntas con acetona, de esta manera las cintas quedan terminadas.

En este departamento dos operarios son los encargados de verificar que las cintas lleven la medida indicada de la producción. La máquina trae tres

medias reglamentarias preestablecidas. Estas son cintas para tenis, para mocasines y cintas largas para usos especiales. Uno de los operarios es el encargado de preestablecer la medida de las cintas que se van a producir y de cargar la máquina con acetona, que es la materia prima que sella las puntas de las cintas. El otro operario verifica que la máquina corte de manera eficiente las cintas, que coloque las puntas de una manera correcta transporta las cintas terminadas al departamento de control de calidad.

2.2.1.4 Departamento de control de calidad

En este departamento se verifica que las cintas cumplan con las especificaciones del caso, además de verificar que las cintas vayan con el debido acabado, de esta manera se le entrega al cliente un producto de alta calidad.

Seis operarios son encargados de verificar que las cintas cuenten con la calidad necesaria, tienen que tener una resistencia de veinte libras, son los límites de calidad que maneja la empresa. La manera de realizar las pruebas de calidad es por ensayos de tensión, en donde se tensan las cintas en una pequeña prensa hidráulica (tensiometro) y se le aplica una fuerza de ambos lados de la cinta equivalente a veinte lb., las cuales deben resistir para pasar la prueba exitosamente. Además aquí se arman las gruesas de cintas y se encajonan para tener listo el producto para su distribución.

2.2.1.5 Bodegas

En la bodega se cuenta con dos trabajadores, los cuales son los encargados de repartir la materia prima en donde se solicite; así como de entregar el producto terminado que el cliente solicite. También es deber del jefe de bodega velar porque no falte materia prima para producir las cintas.

2.2.1.6 Departamento administrativo

En el departamento administrativo se cuenta con ocho empleados los cuales son los encargados de dirigir la empresa y verificar que el producto se logre posicionar en el mercado y venda satisfactoriamente.

Figura 2 Diagrama de flujo de fabricación de cintas con alma

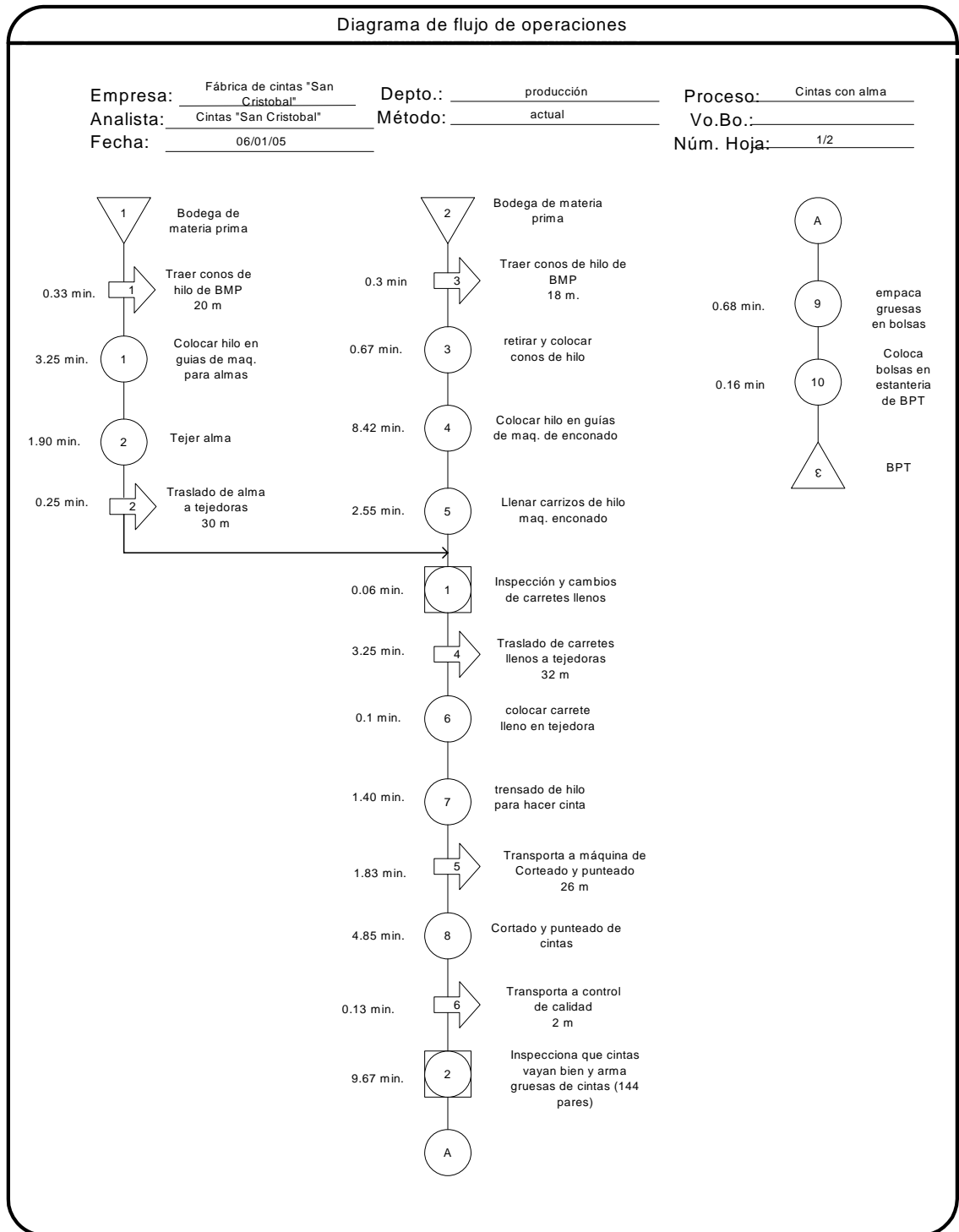


Diagrama de flujo de operaciones

Empresa: Fábrica de cintas "San Cristobal" Depto.: producción Proceso: Cintas con alma
 Analista: Cintas "San Cristobal" Método: actual Vo.Bo.: _____
 Fecha: 06/01/05 Núm. Hoja: 2/2




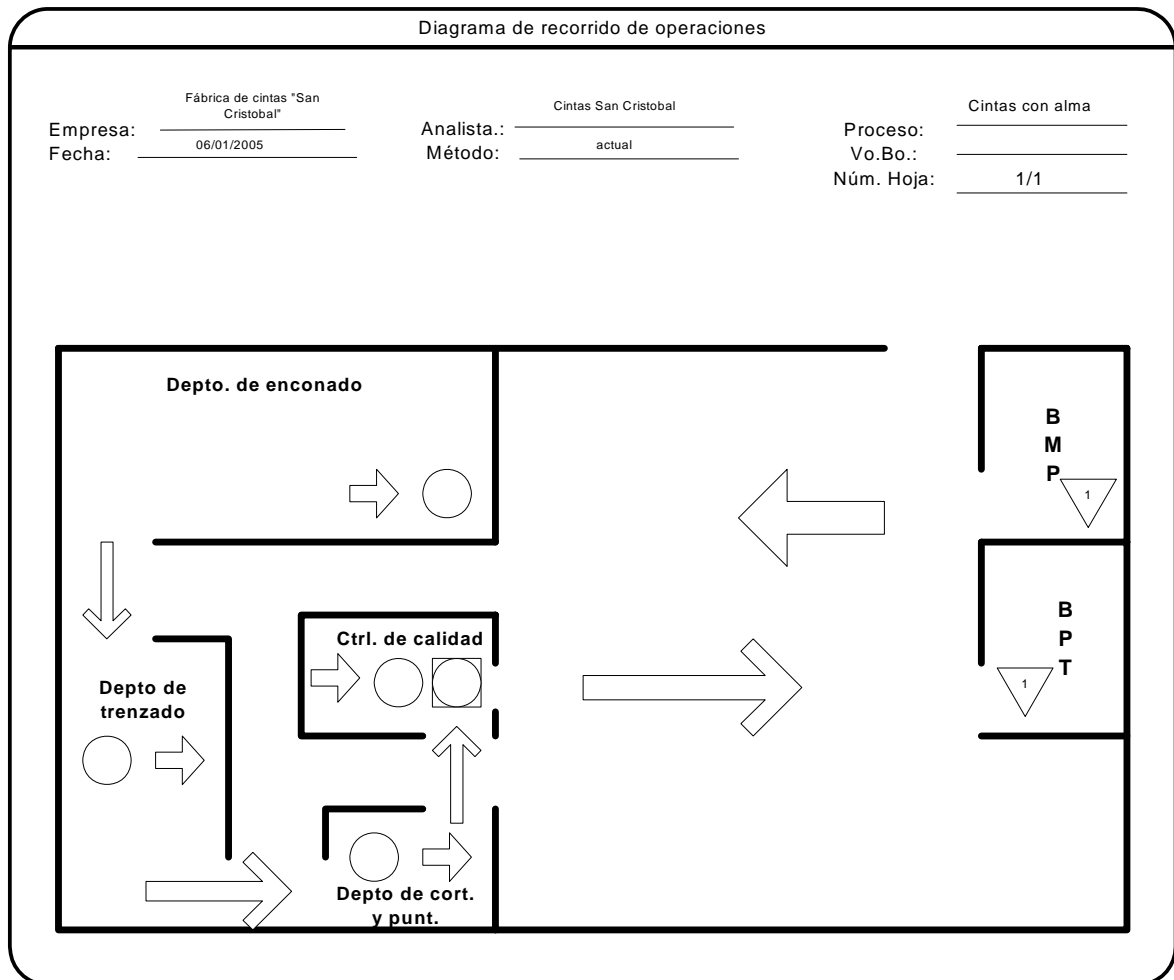
Resumen DFOP cintas con alma				
Núm.	Simbología	Cantidad	Tiempo (Min.)	Distancia (M.)
1		10	23.98	-----
2		2	9.73	-----
3		6	6.09	128
4		3	-----	-----
TOTAL		21	39.80	128

Figura 3 Diagrama de recorrido de la empresa



2.3 Planeación las actividades de la empresa

2.3.1 Planeación estratégica

Actualmente en fábrica de cintas "San Cristóbal" no existe alguna planeación estratégica, lo cual provoca que la empresa no pueda crecer a largo

plazo; puesto que se van realizando los planes y los proyectos sin prever condiciones futuras.

2.3.2 Planeación táctica

La planeación táctica que se realiza son los planes que van surgiendo debido a las emergencias surgidas conforme se opera, tal como contratación de nuevos proveedores debido a que los actuales no cumplieron con lo estipulado, remodelación de las instalaciones debido a fallos en las mismas a su tiempo de operación que tienen, etc.

2.4 Evaluación del personal

Actualmente no se cuenta con un método formal de evaluación del personal. La manera en que se evalúa es por medio del supervisor de producción. Este es la persona encargada de promover al personal en producción debido a las destrezas que él vea que el operario tiene en su trabajo. El problema es que como no se cuenta con evaluación escrita alguna el supervisor puede sugerir para algún puesto superior a alguien por afinidad y no por la destreza que el operario demuestre en su trabajo. Esto provoca frustración en los operarios, que no verán recompensado su esfuerzo y la empresa tendrá un mal empleado en un puesto que lo pudiera ocupar alguien con mayor habilidad y conocimiento. A nivel administrativo, la persona encargada de evaluar al personal es el Gerente General, realizando ascensos y promociones por medio de las habilidades que demuestre el personal administrativo y que él pueda observar. De esta manera se pasan por alto

ciertas habilidades que el personal pudiera tener por no realizar las debidas evaluaciones que se requieren.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Importancia de la planeación estratégica

En la actualidad, las empresas que no cuenten con una planeación estratégica son empresas vulnerables, propensas ser embestidas por las que sí la tienen; ya que ésta es un pilar muy importante en cualquier empresa que piense tanto crecer como ser parte importante del mercado en el cual se encuentra.

3.1.1 Desarrollo de misión y visión

La visión para fábrica de cintas “San Cristóbal” sería: “ Ser la empresa líder en la fabricación de cintas para calzado a través de alianzas con compañías de fabricación de calzado, cuyo objetivo sea lograr estándares de calidad en sus productos.”

Mientras que la misión quedaría de la siguiente manera: “ Ofrecer a nuestros clientes una solución total con respecto a la fabricación de cintas de calidad.

Nuestros esfuerzos están orientados a lograr la satisfacción de los clientes; así como la obtención de beneficios para empleados y dueños.”

3.1.2 Desarrollo de metas y objetivos

Entre los principales objetivos de la empresa se tienen:

- Ampliar el mercado local, basándose en todas aquellas empresas que se dediquen a la fabricación de calzado que demanden los productos de la empresa.
- Cubrir totalmente el mercado nacional, partiendo de aquellos departamentos cuya actividad económica sea de importancia a nivel nacional.
- Incrementar las ventas anuales, y la distribución de los productos de mayor demanda, como las cintas planas y las cintas con alma.
- Aumentar la calidad de las cintas, seleccionando adecuadamente la materia prima que se va a emplear, haciendo énfasis en la selección de los hilos para la fabricación de las cintas.
- Reducir como sea posible los costos de producción, sin descuidar la calidad. Esto con la finalidad de tener siempre los precios más bajos que los de la competencia.

Entre las metas que se pretenden alcanzar se tienen:

- Satisfacer la demanda del mercado, tomando en cuenta un crecimiento potencial del mercado objetivo.
- Actualizar la tecnología en el proceso de producción, mejorando de esta manera la calidad del producto.
- Crear un servicio de salud al personal, instalando una clínica adentro de las instalaciones de la empresa para el servicio, tanto del personal como de los familiares de estos.

- Tecnificar todos los departamentos con que cuenta la empresa, contratando personal calificado y especializado en los diferentes ramos para la tecnificación de los mismos.

3.1.3 Diagnóstico de fortalezas y debilidades

Entre las principales fortalezas con las que cuenta la empresa se tiene:

Excelente comunicación empleado – patrón.

Alta calidad de la materia prima que se emplea en la fabricación del producto.

Existencia de excelentes estándares de calidad en la elaboración de productos.

Fuerza de venta competente y muy familiarizada con el producto.

Entre las debilidades con las que cuenta la empresa se tienen:

Toma de decisiones centralizada. El Gerente General decide el rumbo que toma la empresa.

La falta de personal capacitado y especializado en el proceso de producción de cintas; ya que con esto la empresa no puede innovar proceso de producción automatizados, debido al bajo nivel de especialización con el que cuentan los empleados.

No se manejan pronósticos de ventas. Esto ocasiona que en épocas altas de ventas, la empresa no satisfaga la demanda generada por los clientes, debido a que las máquinas aún trabajando las veinticuatro horas no cumplan con la demanda de los clientes.

3.1.4 Diagnóstico de amenazas y oportunidades

Entre las amenazas se tienen las siguientes:

- ✓ Se tienen clientes con cuentas de crédito muy elevadas, lo que genera un riesgo de no recuperar el capital en un plazo determinado.
- ✓ La competencia desleal que se da por parte de las demás empresas, esto genera que la empresa tenga que bajar los costos en sus productos para poder competir en el mercado.
- ✓ Los tratados de libre comercio que Guatemala está pactando afectan la producción, debido a que están penetrando el mercado cintas de baja calidad a un precio bastante bajo. Tal es el caso del Tratado De Libre Comercio "TLC", el cual afectaría a fábrica de cintas "San Cristóbal"; ya que dicha empresa no cuenta con la capacidad de competir con empresas que introduzcan sus productos a un precio inferior al que se maneja en la empresa.

Entre las oportunidades de la empresa se tienen:

- ✓ Los agentes de ventas conocen bastante bien el producto. Esto provoca que los vendedores se identifiquen con el producto y logren posicionarlo muy bien en el mercado.
- ✓ La búsqueda de nuevos mercados por parte de la empresa provoca que esta tenga un crecimiento y el producto se posicione de buena manera en el mercado y adquiera buen prestigio.
- ✓ Los empleados se sienten identificados con la empresa, lo cual origina que trabajen comprometidos a lograr las metas de la empresa sin descuidar la calidad en los productos.

3.1.5 Generación de alternativas

Las opciones que la empresa deberá buscar serán ideas innovadoras en la creación de productos; ya que en un mercado tan cambiante, la empresa que no evoluciona se queda afuera del actual mercado tan competitivo y que está sujeto a cambios drásticos, entre los cuales se puede mencionar la nueva moda de calzado, los cuales se han innovado para no usar cintas. Es algo para lo que la empresa debe crear estrategias de mercado que promuevan las empresas de fabricación de calzado estilos con cintas.

Además se deberán buscar nuevos usos para el producto, esto con el fin de expandir el mercado de consumidores de cintas, y no depender solo de los clientes fabricantes de calzado. En la actualidad se tiene una dependencia de 90%.

3.1.6 Desarrollo de planes estratégicos

Entre las estrategias que se proponen para que la Gerencia la evalúe y acepte las mejores están:

Adquisición de maquinaria más moderna: con el fin de que la empresa tenga una capacidad de producción mayor, para que de esta manera, pueda cubrir con la demanda que se tiene proyectada. De ésta manera se tendrá mas tecnificado el departamento de producción a la vez que se podrán encomendar nuevas tareas a los operarios, a quienes se tendrá que capacitar para que puedan operar la nueva maquinaria que se pretende adquirir. Entre la maquinaria que se pretende adquirir se tiene: más máquinas enconadoras; puesto que la cantidad de máquinas enconadoras disponibles no es

proporcional a la cantidad de máquinas trenzadoras que hay. Esto ocasiona que se tenga que detener la línea de producción en ocasiones, debido a que las máquinas trenzadoras se quedaron sin carretes de hilo enconado.

La adquisición de máquinas trenzadoras más modernas; ya que si bien es cierto que se tienen bastantes, éstas tienen un modo operacional de un 70% manual. Esto reduce el tiempo para que este pueda ocuparse de otras tareas.

También se deben adquirir más máquinas de cortado y punteado; ya que en la actualidad solo se tiene una máquina, lo cual ocasiona un cuello de botella, debido a que la cantidad de cordones de cinta que las máquinas trenzadoras produce, debe esperar una cantidad de tiempo considerable, debido a que solo existe una máquina, es de mayor prioridad la adquisición de estas máquinas de cortado y punteado, ya que de esta manera se podría aumentar la producción y la productividad a través de un programa de producción eficiente.

Penetración de nuevos segmentos de mercado con los productos actuales: esto se logrará mediante la contratación de nuevos vendedores quienes deberán adquirir un compromiso con la empresa y buscar que se sientan identificados con las políticas de calidad y sus productos. Se buscarán nuevos clientes, visitando empresas de fabricación de calzado para ofrecer el producto. Aunado a esto debe ir un buen plan de *marketing* el cual deberá incluir entre algunas cosas: promociones, descuentos sobre volumen de compra, reajuste en el precio de ventas, este servirá para atraer a los nuevos clientes y consolidarse con los ya existentes. Esto provocará un aumento de la participación en el mercado, en las ventas, en la producción y en la productividad, que es lo deseable.

Penetración de nuevos segmentos de mercado con productos nuevos: la empresa debe buscar la idea de crear productos nuevos o darle un nuevo uso a los ya existentes. Actualmente se tienen que se fabrican solo cintas planas, cintas con alma y cintas sin alma, en diferentes colores. El Gerente General debe buscar la manera de introducir nuevos productos que vengán a innovar el mercado. De esta manera busca aumentar las ventas, y tener mayor participación en el mismo.

Así mismo se deberá buscar innovar con el producto existente, buscándole nuevo uso al que se produce. Esto se deberá realizar con expertos en la elaboración de nuevos productos; puesto que no hay personal que reúna este tipo de cualidades dentro de la empresa. El Gerente es el único con estudios universitarios. Se deberá contratar a una empresa que sugiera las ideas para la creación de nuevos productos, con respecto a los nuevos usos que se le puedan dar a los productos ya existentes se deberán reunir todo el personal administrativo en sesiones en horarios fuera de trabajo para que en grupo sugieran ideas de los usos adicionales que se les pueda dar al producto existente.

Gestionar, administrar óptimamente y generar recursos propios para mejorar condiciones de trabajo (infraestructura): debido a que las instalaciones de la empresa necesitan mejoras en su infraestructura, sería conveniente gestionar ante las instancias correspondientes un préstamo para esto, también se deben administrar óptimamente los recursos existentes (mobiliario, maquinaria de producción, instalaciones, personal docente y administrativo).

Con la entrada en vigencia del TLC, la empresa deberá mejorar tanto el producto como las instalaciones de la empresa; ya que dichas instalaciones en la actualidad son un tanto deficientes. Y para ofrecer productos que tienen calidad, se deben promocionar con una imagen en la cual la empresa cuente con un proceso y unas instalaciones muy buenas, de lo contrario las empresas extranjeras que entren al mercado nacional se afianzarán en el mismo, perdiendo oportunidad de crecimiento fábrica de cintas “San Cristóbal”.

También se deberán generar recursos propios a través de un aumento en las ventas, en la producción y en la productividad; ya que es la única manera de aumentar las ganancias, además de concientizar a todos los empleados de la importancia de conservar en buen estado la infraestructura de la empresa, haciéndoles énfasis en la mutua dependencia. Otra manera de generar recursos es mediante préstamos bancarios hipotecarios, por medio de los cuales la empresa contaría con capital necesario para mejorar la infraestructura de la empresa.

3.1.7 Desarrollo de planes tácticos

Entre los planes tácticos que se propone a la empresa para llevarlos a cabo se tienen los siguientes:

Realización de programas de producción eficientes e implementación de pronósticos de ventas, para que la bodega no se quede sin producto terminado en ningún momento; así como que tampoco se sature la bodega de producto terminado: se debe capacitar al supervisor de producción para que realice programas de producción eficientes, basándose en los pronósticos de ventas que el supervisor de producción tendrá que realizar.

Estos pronósticos de ventas los realizará con base en el historial que la empresa tenga documentado, con la finalidad de que en bodega no se queden sin productos en ningún momento del año. Pero también estos programas no deben excederse para que la bodega retenga mucho producto terminado y así no crear costos de almacenaje.

Creación de estrategias, tal como la reducción de precios por volumen de compras: esto aumentará las ventas, ya que el cliente sentirá que sale más favorable adquirir el producto en cantidades mayores, para obtener precios más cómodos, de esta manera tanto el cliente como la empresa obtendrán mayores beneficios. Estas estrategias serían planificadas entre el Jefe de ventas y el Gerente General, para llegar a un acuerdo entre las cantidades que se verían sujetas a la reducción de precios.

Se impartirán talleres de motivación, calidad, higiene y seguridad en el trabajo: estos cursos se impartirán a los operarios, supervisores y gerentes, de acuerdo con su estatus dentro de la empresa, para contagiarles el compromiso con los objetivos de la empresa, que puedan realizar sus labores con la mejor calidad posible cumpliendo las normas de seguridad necesarias.

La distribución del producto será en forma dinámica: esto se logrará colocando una página en Internet, donde puedan los clientes potenciales consultar sobre el producto, pudiendo hacer pedidos por la misma página o por correo electrónico, minimizando costos y tiempo en la elaboración de pedidos y entrega de producto.

Los vendedores comprobarán telefónicamente sus citas, así ahorrarán tiempo y aumentarán su productividad en visitas y ventas.

Atención constante a las preferencias de los clientes para desarrollar mejoras y sacar al mercado nuevos productos, que satisfagan el gusto del consumidor.

3.1.8 Control y evaluación de resultados

Los resultados de la planeación tanto táctica como estratégica llevarán un estricto control, con la finalidad de verificar y evaluar que los resultados previstos con las planeaciones se cumplan en el tiempo estipulado. ♦

Para el control del cumplimiento de metas, objetivos, planeaciones tanto estratégicas como tácticas, el Gerente General llevará a cabo una auditoría mensualmente por medio de la cual se verificará si se cumple o no lo planeado, para esto se contará con un formato, que viene dado de la siguiente manera.

♦ Ver anexo V

FIGURA 4. Formato de control y evaluación de resultados

Fábrica de cintas "San Cristóbal"	Informe de control y evaluación de resultados	Informa Núm____ Hoja __ De ____
Tipo de auditoría: Control Evaluación	Fecha de auditoría:_____	
Auditor: _____	Departamento auditado: _____	
Personal contactado: _____	Fecha de la auditoría anterior: _____	
RESUMEN DE LA AUDITORÍA:		
Observaciones_____		

F. _____		

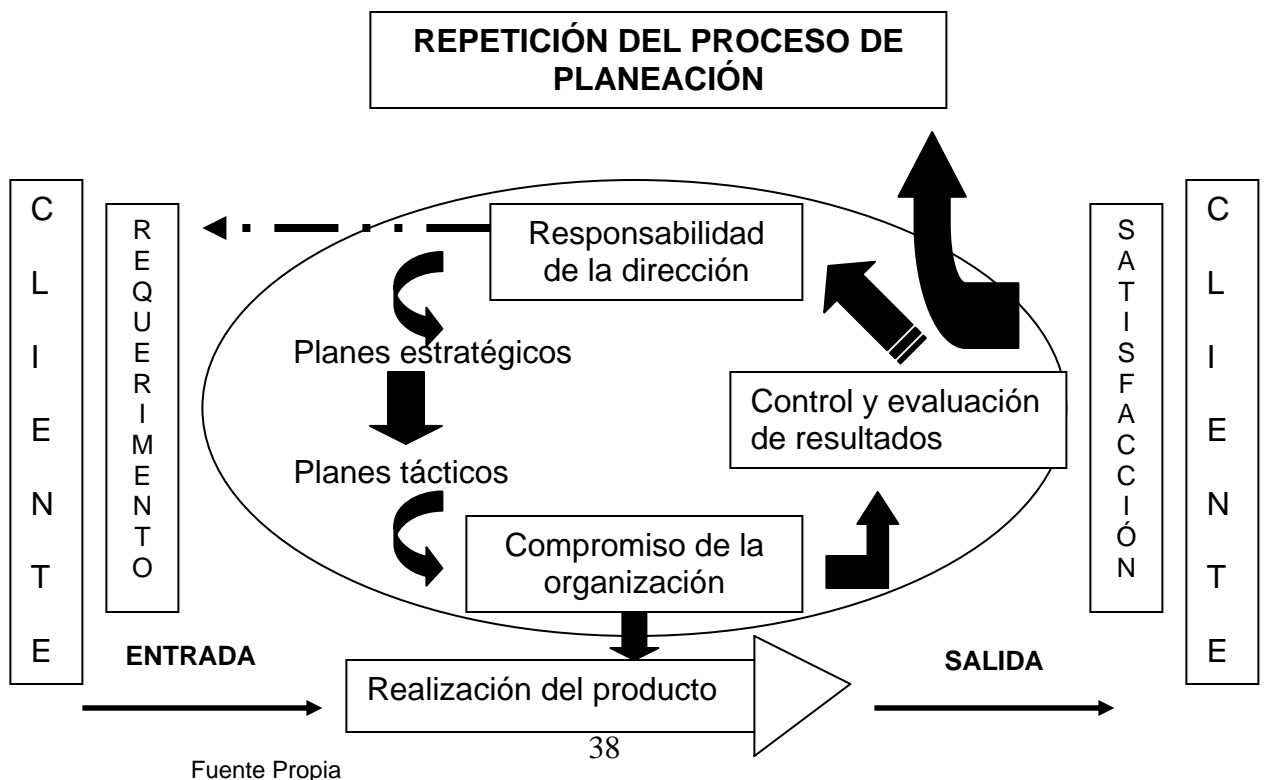
Fuente. Manual del participante, fundamentos de ISO 9000:2000

Con base en estos formatos que por lo general el Gerente General los realizará se llevará a cabo el control y/o evaluación de resultados. Se analizarán los datos recabados en los formatos y con base en los resultados obtenidos se tendrán que decidir las soluciones por tomar para seguir por el buen camino de la planeación estratégica.

3.1.9 Repetición del proceso de planeación

Al igual que cualquier proceso, la planeación lleva una secuencia que deberá cumplir para considerarse como exitosa. Es por ello que esta debe seguir una secuencia, la cual vendrá dada por una serie de gestiones, que deberán realizarse una a una para poder llevar a cabo la planeación. A continuación la siguiente figura muestra el proceso de planeación aunado a la satisfacción del cliente.

Figura 5. Repetición del proceso de planeación



3.2 Perfil general de la planeación estratégica

El perfil que la planeación estratégica debe abarcar es el de reunir y conjuntar esfuerzos y voluntades para bien de la empresa, además de obtener conocimiento suficiente para elaborar estrategias empresariales. Enriquece la planeación de las actividades de la empresa, se logra así un análisis más a fondo de la situación actual de la empresa para poder proponer directrices.

Se debe aprender qué es y cómo aplicar una planeación estratégica para mostrar un cambio positivo y acciones. Esto con base en herramientas para enriquecer la calidad del producto al mercado objetivo. Se deberá establecer una dirección común y con base en ella estructurar proyectos estratégicos y tácticos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo. Se elaborará una estrategia que permita darle certidumbre al desarrollo de la empresa con objetivos bien definidos (y aterrizables con un tiempo finito) .

Se deberá contar con las herramientas de planeación estratégica que permitan realizar una estructura adecuada de los planes de acción de la empresa.

3.2.1 Propósito

El propósito de la planeación estratégica es el crecimiento a largo plazo de cualquier entidad que decida realizar dicha planeación. En el caso de la fábrica de cintas “San Cristóbal” el propósito principal de realizar la planeación estratégica es hacerla más competitiva y que sea líder en su ramo en un tiempo determinado; así como también se realizó pensando en el crecimiento físico de la empresa. De esta manera se podría contar con mejores instalaciones en un futuro, dependiendo del crecimiento, tanto en ventas como

en producción y productividad que se tenga, y de la aplicación que se le dé a la planeación estratégica propuesta.

3.2.2 Naturaleza de los temas abordados

Los temas abordados en la presente planeación son de suma importancia para la empresa; ya que actualmente cuenta con instalaciones un tanto deficientes, las cuales podrían ser mejoradas, siempre y cuando se justifique el porqué del mejoramiento. Esa justificación sería el crecimiento tanto físico como en ventas de la empresa, lo cual hará pensar a los propietarios que se está pasando de ser una mediana empresa a una empresa grande, que necesita tanto de espacio como de instalaciones más sofisticadas y amplias para que de esta manera pueda producir eficientemente.

Otro de los temas abordados es la adquisición de nueva maquinaria; ya que la que se tiene actualmente no satisface la demanda en temporada alta. Pero tomando en cuenta que en la presente planeación también se prevé un aumento en la producción debido a la penetración de nuevos mercados, nuevos productos y novedosos usos para los ya existentes. Se observa que la maquinaria actual no sería suficiente para poder satisfacer la demanda de un mercado futuro que se espera cargado.

Entre otros temas abordados se tiene la innovación de nuevos productos, ya que se vive en un mundo tan cambiante, que en la actualidad la empresa que no innova sale de la competencia del mercado. Es por ello la importancia de la innovación tanto de los productos existentes para buscarles nuevo uso así como de la creación de productos nuevos y novedosos. También se prevé una clínica para los empleados de la empresa, con el fin de que se sientan más protegidos, ellos y sus familias, que se sientan seguros en su trabajo. Otro de

los puntos clave es la creación de un plan de *marketing*, el cual tenga promociones, ofertas, etc. por medio del cual se dé a conocer más el producto de la empresa, y se alcance un mayor volumen en las ventas que se tengan.

3.2.3 Horizonte de tiempo

Como toda planeación estratégica, la presente tendrá una duración de ocho años, tiempo mediante el cual se pretende que la empresa haya logrado alcanzar todos los objetivos, metas y planes. Se tomó en consideración todos los posibles inconvenientes que se podrían presentar al momento de llevar a cabo los planes. Por ello se propone que la presente planeación estratégica se podría llevar a cabo efectivamente en un lapso no mayor a los ocho años.

Respecto a los planes tácticos se tiene previsto que se pueden llevar a cabo en un período de seis meses, tiempo en el cual se implementarán los planes y se verificará que provean los resultados esperados. Posteriormente a los seis meses se tendrán que plantear nuevos planes tácticos tomando en cuenta el avance que generaron los mismos con respecto a la planeación estratégica. De esta manera la formulación de los nuevos planes tácticos deberán ir acorde a lo logrado con los antiguos y lo que se pretenderá con los nuevos planes tácticos por formularse.

3.2.4 Condiciones en las que ocurre la toma de decisiones

Ante mercados cambiantes, las estrategias por formularse deberán ser competitivas, novedosas, nuevas o deberá considerarse una mezcla de las anteriores para poder lograr desarrollar la empresa. En cualquier decisión por

tomar se deberá tener en cuenta el papel importante que juega la mercadotecnia con los planes de *marketing*, con base en ellos se deberá trabajar tanto con los clientes actuales como con los clientes potenciales, ofreciendo tanto los productos actuales como los nuevos, que se puedan implementar, siempre y cuando no se descuiden las necesidades del mercado.

Se realizarán encuestas para la verificación de la aceptación del plan de *marketing* que se haya implantado. Esto con el fin de realizarle mejoras al plan que esté funcionando o realizarle modificaciones. En dado caso no esté funcionando. Las condiciones en que ocurrirá la toma de decisiones será un tanto de incertidumbre debido a lo cambiante que es el mercado y las modas, ya que el producto tiene cierta relación con las modas de zapatos, que es nuestro segmento más fuerte en lo referente a cintas.

Las decisiones por seguir las decidirá el Gerente General, ya que por ser el propietario, debe velar por el bien de su empresa; así como también por el crecimiento de la misma. Se deberá aceptar el nivel de riesgo que se corra al momento de decidir realizar alguna acción.

3.2.5 Dónde se desarrollarán los planes

Los planes de trabajo los desarrollará el Gerente General, pues es la persona encargada del bienestar de la empresa, los cuales los desarrollará evaluando todos los aspectos que involucren los planes. Evaluando los riesgos y el nivel de incertidumbre que se tendrá en cada plan. Además el Gerente General, junto con el jefe de ventas, el supervisor de producción y el contador general, discutirán los presupuestos asignados a cada departamento; así como las limitantes que tendrán. Esto lo realizarán en reuniones de trabajo, en las

cuales se discutirán los avances de los planes y los problemas que susciten en la ejecución de los mismos.

Estas reuniones para discutir la asignación de presupuestos se realizarán a inicios de cada mes. Para ello se cuenta con un salón de reuniones, para llegar a un acuerdo acerca del presupuesto asignado a cada departamento.

Para la elaboración de los planes, el Gerente General deberá tener en claro cual es la situación financiera actual de la empresa, y con base en ello deberá realizar los planes que considere convenientes, todo con la finalidad de inducir a un crecimiento en la empresa; así como también que la empresa sea líder en el mercado de las cintas, y que adquiera un sólido prestigio en el ámbito nacional, que es lo primordial en esta planeación estratégica.

3.3 Propuesta de implementar la evaluación del desempeño

Existen varias razones para evaluar el desempeño, entre las que se pueden mencionar:

- ✓ Proporciona información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promociones y separaciones.
- ✓ Da oportunidad para que exista comunicación entre el jefe inmediato y el empleado, con la finalidad de que revisen el comportamiento del empleado.
- ✓ Que se elabore un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pueda identificarse.
- ✓ Estimula a la mayor productividad.

- ✓ Detecta necesidades de capacitación y desarrollo.¹⁹
- ✓ Ayuda al auto-perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Identifica a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.²⁰

La evaluación del desempeño será diseñada y avalada por el más alto nivel de la organización. Este proceso se basará hasta donde sea posible en hechos objetivos observados y no en opiniones subjetivas, lo más importante de todo es que el empleado sepa en qué será evaluado, es decir se evaluará con base en metas o estándares de desempeño establecidos por la Gerencia General.

La presente propuesta de evaluación de desempeño será realizada siguiendo los pasos:

- 1.- Descripción del puesto: el jefe inmediato y el empleado estarán de acuerdo en lo que se espera que éste último realice en su puesto de trabajo.
- 2.- La evaluación del desempeño: la cual significa comparar el rendimiento real del empleado con los estándares determinados en la descripción de puestos.
- 3.- Sesiones de retroalimentación: en estas sesiones se comentarán el desempeño y progreso del empleado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que sea necesario.²¹

¹⁹ Gary Dessler, op. cit., p. 305-306

²⁰ Michael Armstrong. "Gerencia de Recursos Humanos", P. 169

²¹ Gary Dessler, Op. Cit., p. 549,550.

La evaluación del desempeño se calificará con un punteo máximo de 100 puntos. Cada pregunta tiene una ponderación que irá variando dependiendo de los estándares que en cada pregunta se exponen. Posteriormente se interpretarán los resultados, para tomar una calificación que el empleado pueda interpretar fácilmente.

La evaluación del desempeño por practicar en la empresa vendría dada de la siguiente manera:

Figura 6. Evaluación del desempeño para el personal operativo

**PERSONAL OPERATIVO, FÁBRICA DE CINTAS “SAN CRISTÓBAL”
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Fecha de evaluación: _____ Fecha de inicio de labores: _____

Nombre del evaluado: _____

Puesto que desempeña: _____

Área en la que labora: _____

Observaciones

Marque con una **X** la casilla que crea conveniente.

Conocimiento del trabajo

1. posee escasos conocimientos para desempeñar su trabajo
2. Posee los conocimientos requeridos para un desempeño normal
3. Posee excelentes conocimientos para desempeñar su trabajo y los pone en práctica.

1	3	
2	7	
3	10	

Cantidad de trabajo

1. Bajo rendimiento en su trabajo, no demuestra interés por mejorarlo.
2. El rendimiento satisface el volumen normal de producción
3. Alto volumen de producción, el trabajo es rápido y constante

1	3	
2	7	
3	10	

Calidad de trabajo

1. Más bajo de lo esperado, comete errores.
2. La calidad del trabajo que realiza es satisfactoria.
3. El trabajo es mejor de lo deseado, acertado y con gran precisión.

1	6	
2	14	
3	20	

Responsabilidad

1. No cumple con realizar su trabajo a tiempo, ni con la exactitud y la calidad deseada.
2. Normalmente cumple a cabalidad y con exactitud las labores asignadas.
3. El esmero y exactitud para realizar su trabajo es sobresaliente.

1	3	
2	7	
3	10	

Relaciones Interpersonales

1. Conducta descortés, mantiene discordia con el resto del personal
2. Normalmente mantiene buenas relaciones.
3. Excelente comportamiento, es respetado y estimado, inspira confianza.

1	3	
2	7	
3	10	

Iniciativa

1. Trabaja sin interés y no manifiesta deseos de superación
2. Normalmente realiza su trabajo con agrado e interés y con deseos de superación.
3. Excelente capacidad para concretar nuevas ideas, se distingue por el deseo de superarse.

1	3	
2	7	
3	10	

Cumplimiento de reglamentos y normas

1. No acata las órdenes de sus superiores, ni las normas y disposiciones de la empresa..
2. Normalmente acata las órdenes de sus superiores y las normas de la empresa.
3. Siempre acata órdenes y normas de la empresa, dando el ejemplo para que lo (la) imiten.

1	3	
2	7	
3	10	

Asistencia

1. Falta con frecuencia a sus labores, aprovecha toda ocasión para ausentarse.
2. Falta ocasionalmente a su trabajo y solo se ausenta cuando existe una razón justificada.
3. Excepcionalmente falta a su trabajo y utiliza permisos especiales.

1	3	
2	7	
3	10	

Puntualidad

1. siempre llega tarde a su trabajo.
2. Ocasionalmente llega tarde a su trabajo.
3. No llega tarde a su trabajo

1	3	
2	7	
3	10	

Observaciones

Especifique las áreas en las cuales el evaluado debe mejorar, y/o comentarios:

Punteo obtenido: _____ /100 PUNTOS

Firma del evaluado

Nombre y firma del evaluador

Fuente propia

Figura 7. Evaluación del desempeño para el personal administrativo

**PERSONAL ADMINISTRATIVO, FÁBRICA DE CINTAS “SAN CRISTÓBAL”
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Puesto _____

Período de evaluación _____ Modalidad DESEMPEÑO GENERAL

Fecha de evaluación _____ PERÍODO DE PRUEBA

Nombre del trabajador _____

Nombre del evaluador _____

Tipo de evaluador: SUPERIOR JERÁRQUICO COLEGA CLIENTE
 AUTOEVALUACIÓN SUBALTERNO

INSTRUCCIONES: escriba la calificación asignada a cada resultado, según las instrucciones de cada sección y la siguiente escala de respuestas, considerando la calidad con que se realizan la función o competencia descrita.

ESCALA DE RESPUESTAS POR CALIDAD (C)				
A= sobresaliente	B = muy buena	C = Buena	D = Regular	E = Deficiente

Las secciones I y II conforman la calificación del nivel de desempeño de la presente evaluación. La sección III no forma parte de la calificación final, únicamente constituye una referencia para la retroalimentación de resultados y los programas de formación.

SECCIÓN I “RESULTADOS” A continuación se le presentan las funciones esenciales esperadas del personal administrativo, indique el porcentaje (%) de cumplimiento de dichos resultados en el cuadro respectivo, tomando en cuenta

competencias técnicas necesarias, planes, programas y otros relacionados. En el cuadro señalado con una “C” indique la calidad con que el trabajador demostró el nivel de productividad según la “escala de respuestas”

I

RESULTADOS

FUNCIONES ESENCIALES

(Incluye competencias técnicas)

RESULTADOS (S)

% C

1. Atiende sus responsabilidades o indica la vía en que deben dirigirse para mantener sus responsabilidades al día.

Responsabilidades realizadas eficientemente.

--	--

2. Brinda asistencia a sus superiores

Actividades de la empresa al día.

--	--

3. realiza actividades extras relacionadas a sus obligaciones laborales.

Obligaciones laborales realizadas Al día.

--	--

4. Administra de manera eficiente los fondos asignados a sus actividades.

Recursos económicos de la empresa empleados de manera eficiente.

--	--

Sección II “Competencias genéricas clave”: asigne la opción que describa la calidad con que el empleado evidenció dominio de la competencia con base en los comportamientos descritos, según la “escala de respuestas”.

II

COMPETENCIAS GENÉRICAS CLAVE

1. Conciencia organizacional

Comportamiento: Orienta su comportamiento, aplicando los valores institucionales, identifica y respeta la estructura formal, como la línea de mando, normas, procedimientos, funciones de cada unidad

C %

--	--

2/5

etc. utiliza la relación de sus funciones con la de otros para agilizar los procesos en que participa.

2. PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

C %

Comportamientos: clasifica y organiza sus actividades para poder llevar un control de las mismas, prioriza el uso eficiente de los recursos asignados. Verifica los procedimientos para preparar los recursos, previo a realizar las actividades.

--	--

3. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Comportamientos: revisa diariamente el cumplimiento de sus actividades según lo planificado, cumple con los requerimientos y procedimientos de calidad, en el desarrollo de sus funciones, realiza sus objetivos en el tiempo establecido.

--	--

4. TRABAJO EN EQUIPO

Comportamientos: comparte información con sus compañeros de la empresa y presta su colaboración. Cumple con las tareas asignadas dentro de un equipo de trabajo. Alinea sus propósitos y metas personales a las del equipo de trabajo.

--	--

Sección III “habilidades / destrezas asociadas”: asigne según la “escala de respuestas”, la opción que describa la calidad con que el empleado evidenció dominio de la habilidad o destreza, en el nivel de complejidad asignado para los puestos. Dicha información no forma parte de la calificación final. Constituye referencia para la retroalimentación de resultados y los programas de formación.

III

HABILIDADES / DESTREZAS ASOCIADAS

(Nivel de complejidad: 1 =Bajo – 2 = Medio – 3 = Alto)

3/5

1. Escucha atentamente

C

Escucha atentamente lo que otra persona está hablando y realiza preguntas adecuadas

2. Manejo del tiempo

Maneja su propio tiempo y el de los demás

3. Construcción de relaciones

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de las metas

4. Manejo de programas informáticos

Microsoft office, Internet, outlook, programas de producción

OBSERVACIONES: lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señala a continuación, y responda de acuerdo con el comportamiento que ha observado en el empleado durante la evaluación.

Está el evaluado bien colocado en la actividad que realiza actualmente?

SÍ

NO

Áreas de fortalezas del evaluado:

Áreas de oportunidad de mejora:

Áreas en que requiere capacitación

Otros

Firma del evaluado

Firma Del evaluador

Firma del jefe inmediato superior

Fuente. Propuesta de evaluación del desempeño INTECAP.

3.3.1 Evaluador

En las evaluaciones del desempeño propuestas anteriormente, el evaluador sería el jefe de cada departamento el que evaluaría a sus empleados.

Posteriormente los jefes de cada sección se reunirían con el Gerente General para presentarle el informe de lo que las evaluaciones del desempeño proporcionaron, para posteriormente en esa misma sesión el Gerente General evaluaría a los jefes, tabulando la información de estas evaluaciones para luego tomar decisiones, tanto para los operarios, asesores, bodegueros, jefes, secretarias, contadores. Si su rendimiento es bueno, malo, necesita mejorar o en el peor de los casos se debe separar a algún miembro de la organización debido al escaso rendimiento de este en la institución. En síntesis, se tendrían tres evaluadores para los diferentes departamentos, y un evaluador general que evaluaría a los jefes, a la secretaria y al contador.

3.3.2 Tipo de evaluación del desempeño por emplear

Debido a que existen varios tipos de evaluación del desempeño, entre las cuales se pueden mencionar el método de alternancia de clasificación, método de distribución forzada, método del incidente crítico, método de comparación de pares entre algunos, y tomando en cuenta la experiencia con que se cuenta con respecto a este tema en la empresa, se concluye que el MÉTODO DE ALTERNANCIA DE CLASIFICACIÓN es el óptimo para aplicar en fábrica de cintas “San Cristóbal”.

Esta consistirá en enlistar a todos los empleados evaluados e ir de los que mejor nota puntuaron a los que peor nota puntuaron, siendo los primeros los

empleados que se pueden tomar en cuenta para una futura promoción y los últimos aquellos en los cuales la empresa debe poner énfasis para capacitarlos y ponerlos a la altura de las habilidades que demostraron los empleados que obtuvieron puntajes más altos en la evaluación.

3.3.3 Criterios por evaluar

Son de suma importancia que los criterios en la evaluación del desempeño estén bien definidos. Se deberán hacer tres consideraciones básicas:

HABILIDAD: se refiere a que los criterios se relacionen con los objetivos de los trabajadores.

QUE NO HAYA DISTORSIÓN: se deberán tomar en cuenta las diferencias entre el tipo y la condición en que el tiempo es utilizado para cada puesto de trabajo.

CONFIABILIDAD: éste es un criterio que se refiere a su estabilidad. En el caso de rendimiento de trabajo, se refiere a la manera en que los empleados tienden a mantener un cierto nivel de desempeño a través del tiempo.²²

²² Bades y otros, Op. Cit. Pag. 162-163

3.3.3.1 A nivel operativo

ÁREA PRODUCTIVA: se espera que los operarios rindan tanto eficiente como eficazmente, que sus actividades las realicen dentro de un límite de tiempo estipulado y produzca con calidad.

ÁREA INTERACTIVA: se espera que los operarios cumplan con su horario de trabajo, permitiéndoseles un retraso de cinco minutos después de la hora establecida. Se espera que no falte a sus jornadas de trabajo salvo causa de fuerza mayor.

ÁREA COMUNICATIVA: se espera que pueda compartir con sus compañeros de trabajo, que sepa y quiera trabajar en equipo y que mantenga en armonía el ambiente.

3.3.3.2 A nivel administrativo

ÁREA PRODUCTIVA: se esperará que tanto los jefes, como la secretaria, el contador, sean productivos y eficientes, que sepan dirigir personal, realizar eficientemente su trabajo para que la empresa se mantenga al día en sus actividades.

ÁREA INTERACTIVA: se espera puntualidad de parte del sector administrativo, no se permiten llegadas tarde a las jornadas de trabajo, tampoco ausencias, salvo causa justificada.

ÁREA COMUNICATIVA: se espera que el personal administrativo pueda trabajar en equipo cuando así se requiera, además de saber dirigirse a los operarios para que estos no se sientan mal al momento de tratar con ellos.

ÁREA PERSONAL: se espera un arreglo personal adecuado. esto implica una manera de vestir adecuada, mantener cuidado en su aseo personal, en su corte de cabello.

Los criterios mencionados anteriormente son los que la empresa busca que se tengan más sólidos en los empleados. Con la finalidad de tener tanto un buen ambiente de trabajo; así como una muy buena relación empresa-cliente , para que el cliente quede satisfecho con el servicio que se les está brindando. Que en la empresa se pueda trabajar en equipo, sin ningún tipo de envidia y que se tenga una buena comunicación tanto ascendente como descendente.

3.4 Definición del tiempo de realización de la propuesta de evaluación del desempeño

Es importante definir un tiempo conveniente para la realización de la evaluación del desempeño. Esto para corroborar los adelantos que los empleados tienen, y de esta manera la empresa tomará las decisiones adecuadas, ya sea para capacitar o adiestrarlos o en el peor de los casos, tomar la decisión de separar del cargo al empleado que no esté apto para el puesto de trabajo que esté desempeñando.

No deben realizarse las evaluaciones del desempeño en períodos de tiempo prolongados ni muy cortos. No prolongados porque se pierde la

secuencia del adelanto de los empleados, y los que han aprendido puede ser que al tiempo ya lo hayan olvidado, ni tiempos muy cortos porque se incurre en costos ocasionados de manera innecesaria a la empresa.

3.4.1 Ventajas de realizar la evaluación del desempeño

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el método de alternancia de clasificación como evaluación del desempeño en la empresa están:

- ✓ Se tiene listo al personal al momento de promoverlos.
- ✓ Disminuye el proceso de reclutamiento y selección: ya que se cuenta con el personal indicado para promoverlo al momento de requerirlo.
- ✓ Se sabe cuales son las debilidades del personal y se refuerzan.

3.4.1.1 Cada seis meses

Se puede realizar la evaluación del desempeño cada seis meses, pero se debe tomar en cuenta que aunque se lleva un estricto control del adelanto de los empleados de la empresa, se incurre en costos de ostentar la evaluación, y dejando transcurrir tan solo seis meses no se lograría evaluar realmente al operario en sus destrezas y habilidades. Además se tomarán en cuenta a los empleados que trabajan permanentemente en la empresa. Es por ello que se deberán buscar fechas específicas en las cuales la producción no sea alta; ya que de esta manera solo se tendrá laborando a personal propio de la empresa y no a personal temporal.

3.4.1.2 **Anualmente**

Al evaluar anualmente al personal no se incurre en muchos gastos y se tiene un control eficiente en las habilidades que los empleados tengan. Esto hace que se tenga un mejor rendimiento en las evaluaciones, por lo cual evaluando anualmente al personal ES LO ÓPTIMO para la empresa.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 Comunicación al personal de la empresa de las metas y objetivos

La comunicación de las metas y objetivos a todo el personal de la empresa es vital en el proceso de la planeación estratégica; ya que de esta manera es como se pondrá en marcha la planeación estratégica, dando a conocer las metas, objetivos y cómo se han de lograr.

4.1.1 A nivel administrativo

Se convocará a una sesión de todo el personal administrativo. Esta se deberá realizar en días en donde no se tenga interferencia con las actividades laborales. En dicha sesión se comunicarán las metas y objetivos que la empresa se ha planteado; así como también se comunicará la manera en como se llevarán a cabo. Se hablará con los jefes de cada departamento, para que estos tengan claras las metas, objetivos y procedimientos por llevar a cabo para que estos los implementen en sus departamentos.

Con estas sesiones se busca comunicar a los altos mandos las metas, objetivos y procedimientos por realizar para que estos pongan en práctica los procedimientos en sus departamentos y así conseguir las metas y objetivos. Estas sesiones se realizarán cada dos meses para poder dar el seguimiento respectivo a la evolución de las metas y objetivos.

En síntesis, las sesiones programadas llevarán como objetivo informar al personal los rumbos que la empresa se ha planteado; así como también crear un canal de comunicación abierto, en ambos sentidos, tanto empleado – jefe, como jefe – empleado, que es lo que se busca. El encargado de programar las sesiones es el Gerente General, esto lo hará con base en las necesidades que se presenten en el momento de implementar la actual propuesta y de comunicar a sus subordinados la información exacta y detallada de lo que el Gerente requiera de ellos.

4.1.2 A nivel operativo

Para dar a conocer las metas, objetivos y procedimientos a nivel operativos, el encargado de hacerlo es el supervisor de producción. Él es la persona encargada de velar para que las metas, objetivos y procedimientos planteados por la alta gerencia para realizarse en el área de producción se lleven a cabo tal y como se especificó en las sesiones realizadas.

Las metas, objetivos y procedimientos se darán a conocer y se explicarán en una sesión en la cual el supervisor de producción deberá indicar

todo lo concerniente a las metas, objetivos y procedimientos, de una manera tal que no debe quedar ninguna duda a los operarios de su función en la planeación. Estas sesiones se realizarán en días cuando no se interfiera con el proceso de producción, y se realizarán cada dos meses, debiéndose realizar antes de que el supervisor de producción tenga sus sesiones de seguimiento de la planeación estratégica con la alta gerencia.

Cronograma de tiempo de las actividades a realizar en la planeación de la empresa

4.2.1 De la planeación estratégica

TABLA I. Cronograma de tiempo de actividades de la planeación estratégica

ID	PLAN	INICIO	FIN	DURACIÓN
1	Penetración de nuevos segmentos de mercado con productos actuales	Mayo/05	Mayo/06	1 año
2	Adquisición de nueva maquinaria	Enero/06	Enero/08	2 años
3	Penetración de nuevos segmentos de mercado con productos nuevos	Mayo/06	Marzo/09	3 años
4	Gestionar, administrar óptimamente y generar recursos para mejorar las condiciones de trabajo (infraestructura).	Junio/07	Julio/12	5 años

4.2.2 De la planeación táctica

TABLA II Cronograma de tiempo de actividades de la planeación táctica

ID	PLAN	INICIO	FIN	DURACIÓN
1	Realización de programas de producción eficientes para que la bodega no se quede sin producto terminado en ningún momento a la vez que tampoco se sature la bodega de producto terminado.	Mayo/05	Junio/05	2 meses
2	Creación de estrategias, tal como la reducción de precios por volumen de compras.	Mayo/05	Julio/05	3 meses
3	Impartición de talleres de motivación, calidad, higiene y seguridad en el trabajo.	Julio/05	Septiembre/05	3 meses
4	Distribución del producto en forma dinámica.	Mayo/05	Octubre/05	6 meses

4.3 Interpretación de resultados de la evaluación del desempeño

Al momento en que el evaluador realice la evaluación del desempeño, él mismo calificará de la siguiente manera:

La evaluación a nivel operativo consta de nueve secciones. Cada sección tiene un valor máximo de diez puntos, a excepción de la de calidad de trabajo; ya que por ser de suma importancia valdrá el doble para completar una nota de cien puntos.

Cada sección consta de tres enunciados, en los cuales el evaluador califica de la mejor manera al evaluado, con respecto a la habilidad que este manifieste en el trabajo. El primer enunciado tiene un valor de tres puntos, el segundo de siete puntos y el tercero diez puntos, a excepción de la habilidad de calidad de trabajo; ya que esta viene ponderada de la siguiente manera: el enunciado uno tiene una ponderación de seis puntos, el enunciado dos catorce puntos y el tercer enunciado de veinte puntos, para totalizar una sumatoria de cien puntos posibles de calificación máxima.

La evaluación para el personal administrativo consta de tres secciones, pero solo dos son válidas para la calificación, la tercera queda solamente como una referencia para la retroalimentación de resultados y programas de formación, evaluando en esta sección las habilidades y destrezas asociadas con respecto al evaluado.

La primera sección de esta evaluación tiene una ponderación del 40% de la calificación total, cada enunciado tiene un valor de 10% para tener una sumatoria del 40% entre los cuatro enunciados, que es el total de dicha sección. En cada enunciado el evaluador calificará objetivamente pudiendo otorgar una nota máxima de 10% y una mínima de 0%, dependiendo de las habilidades que el evaluador observe en el evaluado, para llenar el recuadro. Con respecto a la respuesta por calidad se deberá llenar de la siguiente manera: si la respuesta va de 0 – 2%, la calificación será de E (deficiente) si va de 3 – 4% será de D (regular), si está entre 5 – 6% equivale a una C (buena), si se sitúa entre 7 – 9% tendrá una calificación de B (muy buena) y si tiene una puntuación perfecta de 10% equivaldrá a una A (sobresaliente).

La segunda sección de la evaluación tiene una ponderación del 60%, esta sección cuenta con cuatro enunciados, tiene un valor del 15% cada enunciados para tener un total del 60%, el evaluador tiene una escala de calificación por enunciado de 0 – 15%, tiene que calificar de una manera objetiva, tomando en cuenta únicamente las habilidades que el evaluado demuestre con respecto a lo que se le está evaluando. Las respuestas por calidad se deberán calificar de la siguiente manera: si la calificación va de 0 – 3% equivale a una E (deficiente), si está entre 4 – 7% tendrá una D (regular), si se encuentra entre 8 – 12% tendrá una C (buena), si está entre 13-14% obtendrá una B (muy buena) y si obtiene la totalidad de la nota 15% tendrá una A (sobresaliente).

La calificación de respuestas por calidad se dará de manera general, es decir se evaluará la respuesta por calidad de cada inciso, pero la respuesta por calidad que equivale a la evaluación es la de la nota final de la evaluación.

Los resultados que la evaluación del desempeño comunique darán la pauta para tener una escala de calificación, la cual dará las condiciones por tomar tanto para el sector administrativo, como para el sector operativo. Esta escala es la siguiente:

SOBRESALIENTE (90 A 100%): agrega nuevas dimensiones a su trabajo cualitativa y cuantitativamente. Supera expectativas de desempeño en los estándares y llega a ser excelente en cada uno de ellos; se anticipa, presenta propuestas de solución y/o soluciones a problemas.

MUY BUENA (81 A 89%): supera la mayoría de responsabilidades establecidas en la descripción de su puesto. Supera expectativas de desempeño en la mayoría de los factores evaluados y llega a ser excelente en algunos de ellos; identifica y propone soluciones a problemas.

BUENA (71 A 80%): supera normalmente todas las responsabilidades establecidas en la descripción de su puesto. Supera con base en la experiencia de desempeño en todos los factores evaluados y logra el éxito en cada uno de ellos; identifica y propone soluciones a los problemas.

REGULAR (51 a 70%): su desempeño es variable. Necesita supervisión y orientación adicional a lo normal.

DEFICIENTE (50% O MENOS): ocasionalmente realiza las responsabilidades establecidas en su descripción de puesto, llegando a superar solo medianamente las expectativas de trabajo. Necesita de constante supervisión y ayuda.²³

Este rango de interpretación de resultados se hizo con base en las exigencias que la empresa requiere para tener un personal capacitado y así producir con calidad, pudiendo permitir cierto rango de calificación mínima para la permanencia del personal dentro de la empresa, si según su calificación todavía puede dársele capacitación para nivelarlo o deberá ser removido de su cargo.

4.3.1 A nivel administrativo

Para el sector administrativo se necesitará estrictamente un nivel mínimo de calificación del 81% en adelante, para considerar eficiente al empleado, de

²³ Idalberto Chiavenato, Op. cit., p. 190-193

esta manera se tendrá un nivel de calidad aceptable en los empleados administrativos.

4.3.2 A nivel operativo

Para el sector operativo se tendrá un nivel mínimo de calificación de aceptación en los empleados del 70%; ya que de esta manera se mantendrá un nivel de calidad bastante alto en el departamento de producción, deja un margen de aceptabilidad del 60% a aquellos empleados que sean nuevos y que necesiten adiestramiento, pero en la segunda evaluación que se les practique tendrán que llegar al 70% mínimo requerido.

4.3.3 Decisiones por tomar

Las decisiones por tomar a nivel administrativo en la calificación de la evaluación del desempeño serán con base en el puntaje obtenido. Si la calificación es del 81% en adelante se tendrá a un empleado eficiente, el cual solo necesita seguir capacitándose en temas de actualidad de importancia para la empresa. Si se tuviera una calificación menor al 81%, pero esta anda por encima del 70% se le dará capacitación en los aspectos que demostró debilidades. Pero si su calificación fuese menor del 70% se removerá del cargo, ya que este no cuenta con los requerimientos que la empresa necesita para maniobrar con calidad.

A nivel operativo se aceptará un nivel mínimo de calificación del 70%. Cuando la calificación obtenida por cualquier empleado sea igual o mayor a la indicada, se le capacitará para que adquieran más conocimientos y ayuden a la empresa a producir con calidad. Si la nota fuese menor a 70% pero no menor

que el 60% se verificará cuáles son sus debilidades y se les reforzará mediante talleres para que estos eleven su nivel de productividad.

4.4 Evaluación de costos en la forma de ejecutar la evaluación del desempeño

Al momento de realizar la evaluación del desempeño se deberá evaluar la opción la más conveniente para la empresa. Si contratar personal especializado en el tema o que la evaluación la pase personal de la empresa. Se deberán tomar en cuenta todos los factores que intervengan en el tema.

4.4.1 Contratando personal especializado

Al momento de contratar personal especializado en el tema, se deben tomar en cuenta los costos en que se infiere; ya que al contratar personal especializado se tendría que desembolsar una cantidad considerable de dinero para que este realice una actividad que personal de la empresa pudiera hacerlo.

4.4.2 Por medio de personal de la empresa

Al momento de tomar la decisión de realizar las evaluaciones por medio de personal de la empresa, se tiene la ventaja que no se incurrirá en gastos y se tendrán los mismos resultados; ya que las evaluaciones propuestas son sencillas de realizar. Solo se deberá indicar quiénes son los indicados para realizar las evaluaciones. Será el jefe de cada departamento el que evalúe a su grupo y el Gerente General será el encargado de evaluar a los jefes de cada departamento y todo el personal administrativo que falte.

5. SEGUIMIENTO

5.1 Control del cumplimiento de los planes de la empresa

Al momento de verificar que los planes se cumplan a cabalidad, el Gerente General se deberá apoyar en los jefes de cada departamento, quienes serán los encargados de verificar el cumplimiento de los planes en sus respectivos departamentos, para posteriormente redactar informes de cómo se van cumpliendo los planes en sus áreas; así como también lo que falta por implementar.

Estos reportes le serán entregados al Gerente General, quien será el encargado de analizarlos y verificar si se cumplen o no a cabalidad los planes como fueron estipulados.

De los planes estratégicos

Los planes estratégicos llevarán un estricto control de seguimiento, el cual se basará en el cronograma de tiempo de las actividades de la planeación estratégica planteado en el inciso 4.2.1, se verificará el horizonte de tiempo y con base en ello el Gerente realizará sesiones en las cuales los jefes de cada área deberán presentar un informe del seguimiento de los planes y cómo se están llevando a cabo en sus respectivas áreas. Esto con la finalidad de darle un seguimiento a los planes y verificar que no se descuide ningún detalle. El jefe de cada departamento será el responsable de verificar que los planes estratégicos se lleven a cabo como se indicó.

De los planes tácticos

Los planes tácticos por ser de menor duración llevarán un control más estricto que los planes estratégicos; ya que estos tienen una duración de seis meses. Los jefes de los departamentos involucrados deberán rendir un informe a la alta gerencia de la evolución de los planes en sus respectivos departamentos. Esto lo harán cada quince días, para que el Gerente General tenga conocimiento de los adelantos de los planes y sepa como se manejan estos en cada departamento.

Los adelantos que se presenten por departamento deberán estar basados en el cronograma de tiempo de actividades de la planeación táctica planteado en el inciso 4.2.2; ya que con base en este cronograma se llevarán a cabo los planes tácticos y cada jefe de departamento deberá tomar nota de la participación de su área en dichos planes, y cumplir con las fechas establecidas para los planes, rindiendo informes al Gerente General de cómo se han llevado a cabo dichos planes en sus respectivos departamentos.

El Gerente General deberá verificar también que los informes que se le planteen sean en base a lo que se ha cumplido. Esto lo hará realizando las visitas necesarias a cada departamento para verificar que los empleados tengan conocimiento de los planes y de lo que se está realizando.

Verificación del aumento de la productividad por medio de la evaluación del desempeño

Antes de implementar la evaluación del desempeño se deberá medir la productividad que se maneja tanto a nivel administrativo como a nivel operativo,

con la finalidad de tener parámetros con qué medir la productividad obtenida después de la evaluación del desempeño.

Esta verificación se deberá realizar al momento de llevar a cabo por segunda ocasión la evaluación del desempeño; ya que se habrá dado tiempo de implementar todos los procedimientos por seguir después de haber evaluado a los empleados; ya que en ese momento se tendrá aplicado a cabalidad la evaluación y todos los procedimientos que esta representa.

A nivel administrativo

En el sector administrativo se verificará la eficiencia con que se realizan los procedimientos complementarios al proceso de producción, como por ejemplo al jefe de ventas. Si las ventas han subido debido a la eficiencia de los vendedores, al de bodega si maneja un buen control de inventario, etc.

De esta manera se tendrá un aumento en la productividad y por ende se tendrá un crecimiento de la empresa cuando los clientes observen el buen servicio que se tiene en la compra del producto.

A nivel operativo

Con los operarios se verificará el aumento en la productividad conforme ellos produzcan de manera eficiente, que aumenten la producción de cintas empleando los mismos insumos con los que se cuenta ahora.

Al momento de lograr que los operarios produzcan de una manera más eficiente, se aumentará la productividad, la producción y aunado a la eficiencia con el departamento de ventas se tendrá una mayor venta de cintas.

Se deberá verificar la productividad antes de aplicar la evaluación del desempeño y después de un año; ya que en esos momentos se tendrá un personal más capacitado y eficiente.

Adiestramiento y capacitación

El adiestramiento que se les dé a los operarios tiene que estar relacionado con el uso eficiente de la maquinaria, procesos de producción de calidad, uso eficiente de los recursos disponibles; así como también se les deberá dar un curso de compromiso con la empresa, con la finalidad de hacer conciencia en el personal de todo lo que hace la empresa por ellos y que ellos deben hacer lo mismo, se deberá adiestrar a los empleados no solo cuando entren a trabajar a la empresa sino también cuando se considere necesario. De esta manera la empresa se asegurará de tener empleados eficientes que produzcan con calidad.

También se debe dar capacitación a quien lo necesite, a los jefes se les deberá impartir entre algunas capacitaciones las de liderazgo, trabajo en equipo, y todas aquellas que se consideren necesarias para el mejor desenvolvimiento de ellos en su puesto de trabajo; ya que si ellos tienen un buen desenvolvimiento en su trabajo, la empresa irá por buen camino y será una empresa de calidad, líder en la producción de cintas para calzado a nivel nacional y conforme se atreva a cruzar fronteras podría convertirse en una empresa multinacional exitosa.

CONCLUSIONES

1. Al momento de decidirse a implementar una planeación estratégica es de suma importancia contar con formatos de control, los cuales ayudarán a verificar y seguir al pie de la letra todas las actividades programadas; ya que dicho control sirve como una auditoría para verificar que los planes vayan conforme lo programado. En dicho formato se lleva un estricto control de los adelantos de los planes, y deberá ir firmado por la persona encargada de llevar a cabo las auditorías; ya que si en algún momento los planes no se estuvieran llevando a cabo, se tienen pruebas para dar con los responsables; ya que la implementación de una planeación estratégica es responsabilidad de todos.
2. La importancia de la repetición del proceso de planeación estratégica es vital; ya que todo el personal debe conocer y estar al tanto de cómo está enfocada dicha repetición, saber cuál es el objetivo de la empresa, qué se requiere para obtener la satisfacción del cliente, cómo se va a lograr dicha satisfacción, quiénes están involucrados en dicho proceso y qué secuencia lleva el proceso para tener éxito. Se debe tener claro cuáles son las entradas del proceso y sus salidas. Si se hace entender todo lo anteriormente descrito a toda la empresa, se tiene una alta posibilidad de que la planeación estratégica puesta en marcha tenga éxito y se desempeñe según lo planeado.
3. Al momento de implementar exitosamente la evaluación del desempeño, adiestrar y capacitar a los empleados que demuestren un rendimiento deficiente, la productividad deberá aumentar debido a que se contará con operarios con mayor habilidad para realizar sus tareas.

Esto influirá en una mejor utilización de los insumos de la empresa; así como de una mayor eficiencia en la realización de sus tareas, todo lo cual desemboca en un considerable aumento de la productividad, que al final es lo que toda empresa busca y pretende.

4. Se presentan dos tipos de evaluaciones del desempeño; una para evaluar al personal operativo, la cual es relativamente sencilla. Contiene lo esencial para calificar al operario y de esta manera verificar su capacidad para realizar el trabajo y verificar si está apto para una promoción. La segunda evaluación que se propone es para el personal administrativo, la cual es más sofisticada para evaluar sus aptitudes. De esta manera se verá la efectividad al momento de realizar su trabajo, después de realizada la evaluación se dará a conocer al personal de la empresa los resultados, se le informarán a cada empleado sus debilidades y fortalezas, haciendo énfasis en las debilidades para capacitar al personal.
5. En la actualidad la empresa no cuenta ni con planeación estratégica ni evaluación del desempeño, carece de cualquier oportunidad de competir en el mercado y de tener un crecimiento a largo plazo; así como también de tener al personal capaz de producir eficientemente. De esta manera la empresa está vetándose a sí misma la oportunidad de competir en su respectivo mercado.
6. Se propone una serie de planes tanto estratégicos como tácticos para que la empresa tenga un crecimiento a largo plazo, dichos planes son un complemento uno del otro; ya que si no se cumplen los planes

tácticos no se llega a los estratégicos y viceversa. Ambos tienen vital importancia para el crecimiento a largo plazo de la empresa.

7. Si se cuenta con personal efectivo en la empresa se aprovecha eficientemente los recursos disponibles. De esta manera se tendrá una empresa que fabrica productos de calidad, esto se logra a base de capacitación y adiestramiento necesario para tener personal de alto nivel.

RECOMENDACIONES

1. Tener un constante estudio del entorno de la competencia, con el fin de tener la información necesaria con respecto a las necesidades que el mercado va presentando; así como las directrices que siga la competencia. De esta manera la empresa se puede adelantar a los cambios que el mercado presente y que afecten directamente a la misma.
2. Debe existir un compromiso de la dirección para proporcionar las facilidades que permitan el cumplimiento de los planes propuestos, además del compromiso para contribuir con la evaluación del desempeño; ya que de esta manera se tendrá una mejoría en la productividad, teniendo un personal capacitado, efectivo que haga que la empresa produzca con calidad.
3. Crear motivación en el empleado introduciendo políticas como la del empleado del mes, la cual hace que él se motive al ser nombrado como tal y se le dé un premio por ser el mejor empleado de la empresa, lo cual se podría realizar por departamento. De esta manera se tendrá una mejor selección.
4. Tener un constante monitoreo del cumplimiento de los planes tanto tácticos como estratégicos ya que es la única manera de verificar que estos se cumplan, teniendo un estricto control que lo programado sea lo que se esté realizando, para el cumplimiento de los planes.
5. Realizar eficientes programas de producción y de ventas. De esta manera en conjunto se podrá producir lo que se va a vender.

Implementar políticas tales como el JIT (*just in time*), el justo a tiempo, que no es más que producir lo que el mercado requiere.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sallenge, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica
Editorial Norma 1980.
2. Goldstein, Leonard. Planeación estratégica aplicada
Editorial Mcgraw Hill, 1998
3. Chávez Zepeda, Juan José. Evaluación del desempeño
Editorial Mundicolor, 2000.
4. Mitzberg, Henry. Biblioteca de planeación estratégica
Editorial Prentice Hall, 1991
5. Administración positiva del tiempo. Supervisión: ¿Cómo dirigir
eficazmente?, evaluación del desempeño
Editorial Mcgraw Hill
6. Coens, Tom y Jenkins Mary. Evaluación del desempeño
Editorial Norma, 2000
7. Bader, G. y Bloom, A. La medición del desempeño de un equipo
Editorial Granica

ANEXO I

Clasificación de la planeación estratégica

Hay catorce opciones de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias opcionales se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

1. Intensivas

1) Estrategia de penetración en el mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales cliente se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.
- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.
- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

2) Estrategia de desarrollo del mercado. Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:

Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.

- o Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- o Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- o Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- o Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- o Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.

3) Estrategia de desarrollo del producto. Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

- o Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base en su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- o Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.

- o Cuando los competidores importante ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- o Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- o Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

2. Integrativas

1. Estrategia de integración hacia adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla en los siguientes casos:
 - o Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
 - o La disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
 - o Una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente. Este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de que su industria básica falle.
 - o Una organización posee tanto recurso humano como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
 - o Las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede

aumentar la predictibilidad de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.

- o Los distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad. Esta situación sugiere que una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

2. Estrategia de integración hacia atrás. Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Esta estrategia se debe aplicar cuando:

- o Los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.
- o El número de proveedores es reducido y el número de competidores grande.
- o Una organización compite en una industria que crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una empresa para diversificarse en una industria decreciente.
- o Una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.
- o Las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.
- o Los proveedores actuales tienen altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere que el negocio de suministrar productos y servicios en una industria dada es una actividad productiva.

- o Una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.
3. Estrategia de integración horizontal. Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Para su aplicación se debe presentar alguna de las siguiente causas:
- o Una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.
 - o Una organización compite en una industria creciente.
 - o Economías de escala aumentadas suministran ventajas competitivas importantes.
 - o Una organización posee tanto el capital como el talento humano necesarios para administrar de forma exitosa una organización ampliada.
 - o Los competidores están fallando debido a la falta de conocimiento gerencial o a la necesidad de un recurso particular que su empresa posee. Tener en cuenta que la integración horizontal no sería adecuada en caso de que a los competidores les esté yendo mal debido a una declinación general de las ventas en la industria.

3. Diversificadas

1. Estrategia de diversificación concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados. Las pautas para su aplicación estarán regidas cuando:
- o Una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.

- o La adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- o Nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- o Nuevos productos relacionados tienen niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- o Los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- o Una organización posee un equipo gerencial fuerte.

2. Estrategia de diversificación de conglomerado. Añadir nuevos productos no relacionados. Para desarrollar este tipo de estrategias se deben analizar las siguiente pautas:

- o La industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- o Una organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.
- o La organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- o Existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida. Una diferencia clave entre diversificación concéntrica y de conglomerado está en que la primera debe basarse en cierto factor común con respecto a mercado, productos o tecnología, mientras que la segunda se debe basar más que todo en consideraciones de utilidad.
- o Los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.
- o A una organización le pudiera ofertar alguna acción antimonopolística, habiéndose dicha empresa concentrado históricamente en una industrial única.

3. Estrategia de diversificación horizontal. Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Las pautas para su aplicación se basan en:

- o Los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.
- o Una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.
- o Los actuales canales de distribución de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.
- o Los nuevos productos tiene patrones de venta contra-cíclicos en comparación con los productos actuales de una organización.

4. Otras

1. Estrategia de asociaciones. Las pautas de su aplicación pueden ser:

- o Una organización de propiedad privada se asocia con una empresa poseída por el público; hay alguna ventaja en cuanto a la empresa de propiedad privada, como ser de propiedad cerrada; en las empresas de propiedad de gran número de personas, también hay la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. A veces, las ventajas únicas de ser de propiedad pública o privada pueden combinarse de forma sinérgica en una asociación.
- o Una empresa nacional forma una empresa conjunta con una compañía extranjera, la asociación puede dar a la compañía doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país

extranjero, reduciendo así riesgos de expropiación y de acoso por parte de funcionarios del país anfitrión.

- o Las capacidades distintivas de dos o más firmas se complementan recíprocamente, especialmente bien.
- o Un proyecto es especialmente muy rentable pero requiere de recursos abrumadores y grandes riesgos.
- o Dos o más empresas pequeñas tienen problemas en cuanto a competir con una firma más grande.
- o Existe la necesidad de reducir rápidamente una nueva tecnología.

2. Estrategia de reducción. Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. Para implementar este tipo de estrategia se tienen que considerar las siguientes pautas:

- o Una empresa es especialmente competente en ciertas áreas pero ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo de forma consecuente.
- o Una organización es uno de los competidores más débiles de una industria específica.
- o Una empresa se encuentra abrumada por la ineficacia, la baja rentabilidad, el desgano de los empleados y las presiones de los accionistas que buscan mejorar el rendimiento.
- o Una organización ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, debe sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas a través del tiempo, o sea cuando los gerentes estratégicos de la organización han fracasado (y han sido posiblemente reemplazados por individuos más competentes).

- o Una organización ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una organización interna importante.

3. Estrategia de desposeimiento. Venta de una división o parte de una organización. Su aplicación se verá regida por las siguientes pautas:

- o Una organización lleva a cabo una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
- o Una división necesita para ser competitiva más recursos de los que la empresa puede suministrar.
- o Cuando una división es responsable del mal desempeño general de la firma.
- o Una división no se adapta bien al resto de la organización; esto puede producirse debido a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- o Se requiere una gran suma de dinero en efectivo rápidamente y ella no se puede obtener de forma razonable de otra fuente.
- o Una acción antimonopolística del gobierno amenaza a una organización.

4. Estrategia de liquidación. Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. Se deben considerar las siguiente pautas para su aplicación:

- o Una organización ha llevado a cabo tanto estrategias de reducción como de desposeimiento y ninguna de ellas ha sido fructífera.
- o La única alternativa de una organización es la quiebra; la liquidación representa un medio ordenado y planificado para obtener el mayor dinero posible de los activos de una empresa. Una empresa puede verse

legalmente en quiebra primero y después liquidar varias divisiones con el objeto de obtener el capital deseado.

- Los accionistas de una firma pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

5. Estrategia de combinación. Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

ANEXO II

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada no es más que la capacidad de producción que tiene cualquier empresa para producir en su planta. La capacidad instalada de una planta generadora de un producto es la mano de obra y maquinaria con que cuenta la planta, traducida en unidades de producción en un tiempo determinado.

Una empresa puede trabajar con base en dos situaciones que se presenten las cuales son diferentes:

- ✓ Sobre su capacidad instalada
- ✓ Debajo de su capacidad instalada

Sobre su capacidad instalada: cuando se trabaje en este caso quiere decir que la empresa no se da a basto para cubrir la demanda que exige el mercado y por lo mismo pierde un costo de oportunidad.

Debajo de su capacidad instalada: en estos casos la empresa cubre la demanda, pero esta no es significativa para la maquinaria con que cuenta la empresa, en otras palabras se cubre la demanda pero no se aprovecha realmente la capacidad de la maquinaria instalada en la planta.

La capacidad instalada viene dada por:

Cap. Inst. = T. efectivo de trabajo (min.) / T. En producir una unidad (min.)

ANEXO III

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de recursos humanos más importante es el inventario de personal, el cual es un registro sistemático, que enlista la educación, carrera, interés de desarrollo y las habilidades especiales con que cuenta la empresa en determinado momento. A continuación se presenta un modelo para un inventario de personal.

INVENTARIO DE PERSONAL	Núm.	
DATOS PERSONALES		
Nombre: _____		
Estado civil: _____		
Afilación del IGSS: _____		
DATOS DEL PUESTO		
Nombre del puesto: _____		
Sección: _____		
Departamento a que pertenece: _____		
EDUCACIÓN		
Primaria: _____		
Media: _____		
Superior: _____		
Maestrías: _____		
Cursos recibidos		
Curso	Año	Establecimiento
INTERESES DE CARRERA Y DESARROLLO		
¿Está de acuerdo con su trabajo?: _____		
¿Está de acuerdo con la rotación de puestos?: _____		
¿Qué clase de capacitación necesita?: _____		
Adiestramiento: _____		
Desarrollo: _____		
HABILIDADES		
TIPO	DESCRIPCIÓN	

Fuente: Rodríguez Flores, Mario "Aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa"

ANEXO IV

ANÁLISIS DE PUESTOS

INSTRUCCIONES

Este cuestionario está destinado a recopilar información para elaborar la descripción y especificación de puestos, contienen los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas y otros datos complementarios importantes, deberá ser llenado por el trabajador que ocupe el puesto por valorar. Después de completar la información requerida entreguelo a su inmediato superior, quien llenará la sección que le corresponde.

COMPLETAR

1. DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos completos

Nivel educacional

Por favor indique con una "X" el último nivel aprobado, especificando la carrera o grado de escolaridad:

Primario Secundario Diversificado Universitario

Ultimo grado aprobado: _____

Título o diploma obtenido: _____

4. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL PUESTO

4.1 RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS

Indique si en el desarrollo de su trabajo usted maneja o tiene bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Indique si la responsabilidad es directa (D), indirecta (I) o compartida (C). (pueden darse las tres condiciones).

	D	I	C
Maquinaria y equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bienes inmuebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores y efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentos y datos confidenciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique si para realizar sus tareas utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso.

4.2 RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Ejercida: cite los puestos y número de personas que están directa e indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su supervisión no deben completar esta sección.

DIRECTAMENTE

Nombre de los puestos

Núm. de personas

INDIRECTAMENTE

Nombre de los puestos

Núm. de personas

4.3 CONDICIONES DE TRABAJO

4.3.1 Indique con una "X" el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina privada Oficina compartida Taller Planta

Bodega

Campo Otros

Especifique

4.3.2 Especifique con una "X" si en su ambiente de trabajo se dan las siguientes condiciones

Ruido excesivo Iluminación deficiente Malos olores

Exposición al sol y lluvias Calor excesivo Suciedad

Otros

Especifique

4.3.3 Especifique con una "X" la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo

Sentado De pie Caminando

4.3.4 Indique con una "X" los tipos de esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas.

Levantar y transportar objetos pesados Atención visual prolongada

Caminar largas distancias Atención auditiva prolongada

4.3.5 Indique con una "X" el esfuerzo mental requerido para realizar en su trabajo

Elaborar planes en plazos determinados Elaborar plazos estadísticos

Elaborar programas de trabajo Efectuar cálculos matemáticos

Elaborar presupuestos Redactar informes

Diseñar procedimientos Otros

Especifique

5. RELACIONES PERSONALES

Indique los puestos, personas o entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la empresa:

INTERNAS (dentro de la organización)

EXTERNAS (fuera de la organización)

6. NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR

Nombre: _____ Firma _____ Fecha _____

7. INFORMACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Esta parte de la boleta debe ser llenada por el jefe inmediato.

- a. Indique el número de las respuestas en las que considera estar en desacuerdo, especificando la razón. Si no hubiese desacuerdo, anule el espacio.

- b. Indique cuál es la función principal del puesto descrito en la boleta

- c. Características especiales: indique si el puesto requiere alguna condición o situación.

Fuente: Paredes Cruz, Evelyn "Propuesta de un diseño de evaluación del desempeño para el área secretarial".

ANEXO V

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollarán a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

A. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias opcionales y elegir las concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de las metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos concretos que ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

La misión expone el ¿por qué? de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los actuales objetivos y estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual se identificarán qué aspectos del ambiente ejercerán influjo para poder lograr los objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan. Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Se clasifica este paso en dos tipos de análisis:

- Análisis externo
- Análisis interno

A.3.1 Análisis externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados : el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas

externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

A.3.2 Análisis interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la Gerencia General, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de decisiones estratégicas

Esto implica la generación de una serie de opciones estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis **FODA**. El propósito de las opciones estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de opciones estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de alternativas estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se dividirá entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
 - Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
 - Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en

subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las opciones burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. Evaluación de la estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) medición del desempeño y (3) aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.