

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN

**ESTUDIO DE CASO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
SANTIAGO GERARDO GÓMEZ TAPIA**

**ASESOR
DR. RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR**

Índice

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	5
II. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN DONDE SE VA A DESARROLLAR EL PROYECTO	6
2.1 INSTITUCIÓN.....	6
2.2 GIRO DE LA ORGANIZACIÓN	7
2.3 HISTORIA.....	7
2.4 MISIÓN	8
2.5 VISIÓN	9
2.6 VALORES	9
2.7 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFERTA LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN	10
2.8 MERCADO EN EL CUAL TIENE PARTICIPACIÓN	11
2.9 IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO	11
III. PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES DEL PROYECTO	12
3.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	12
3.2 ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DEL CONTEXTO..	16
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN-PROBLEMA, CAUSAS Y EFECTOS ADVERSOS.	17
3.3.1 EFECTOS ADVERSOS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.	17
3.4 ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO Y DE SUS 3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
IV. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL PROYECTO	22
4.1 JUSTIFICACIÓN	22
4.2 DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	26

V. MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE PROPUESTAS DE INNOVACIÓN O MODELOS DE MEJORA.	28
5.1 PRINCIPALES REFERENTES TEÓRICOS.	28
5.1.1 HABILIDAD	28
5.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES EN LA DIRECCIÓN	28
5.1.3 HABILIDADES CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN	29
5.1.4 HABILIDADES INTERPERSONALES	30
5.1.5 HABILIDADES SOCIALES	31
5.1.6 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	31
5.1.7 HABILIDADES DEL LÍDER.	31
5.1.8 ALTA DIRECCIÓN Y SU ALCANCE INTEGRAR O AMPLIAR.	31
5.1.9 CONCEPTO DE DIRECCIÓN	32
5.1.10 COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN	32
5.1.11 ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN	33
5.1.12 HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN	33
5.1.13 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO	33
5.1.14 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	35
5.1.15 UTILIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	35
5.1.16 CONDICIONES PARA EL ÉXITO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	36
5.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN-PROBLEMA.	37
5.3 INSTRUMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN O MODELO DE MEJORA	39
VI. ANÁLISIS DE LOS DATOS, INTERPRETACIONES, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIÓN FINAL.	50
6.1 TRABAJO DE CAMPO, ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORMACIÓN DERIVADA DEL MODELO DE MEJORA O PROPUESTA DE INNOVACIÓN.	50
6.2 INTERPRETACIÓN DEL NUEVO CONOCIMIENTO GENERADO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO.	51

6.3 RECOMENDACIONES EMERGENTES DERIVADAS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO	52
6.4 CONCLUSIÓN FINAL ACERCA DEL NUEVO CONOCIMIENTO QUE SE DERIVÓ A PARTIR DEL DESARROLLO DEL PROYECTO	52
ANEXOS.....	55
Anexo 1. Formatos de Auditoria 5´s.....	55
.....	56
Anexo 2. Formato de Encuesta de Satisfacción con Proveedores.	57
Anexo 3. Formato de Encuesta de Satisfacción con Usuarios Internos de la Universidad.	58
.....	59
Anexo 4. Formato de Evaluación de desempeño personal anual.....	59
.....	60
.....	61
Anexo 5. Ejemplo de formato de indicadores internos de la Jefatura de presupuestos y compras.....	62
Anexo 6. Formato de evaluación interna de la JPyC a los proveedores.	63
Anexo 7. Formato del reporte de solicitudes atendidas por el personal de compras.....	64
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Árbol de problemas. Elaboración propia	18
Ilustración 2. Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo actual.	39
Ilustración 3. Encuesta Escala Likert. Elaboración propia.	41
Ilustración 4. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.	43
Ilustración 5. Propuesta de mejora en la evaluación del desempeño administrativo del área de compras y almacén.....	48
Ilustración 6. Propuesta de mejora en la evaluación del desempeño administrativo del área de compras y almacén.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del marco lógico. Elaboración propia	20
tabla 2. Escala de rangos. Tomada de la evaluación del desempeño anual. (elaboración de Dirección de Servicios al Personal)	22
tabla 3. Tomada del libro “Habilidades Directivas. (Madrigal Torres, Berta, 2009)	29

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se basan como clave para determinar su éxito en la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso; que estén comprometidos y se sientan felices de realizar las funciones que desempeñan. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Para Sastre y Aguilar, "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (Sastre y Aguilar, 2003).

Sánchez y Bustamante (2008) señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no; para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados. Con esta evaluación de desempeño se pueden llegar a desarrollar de manera integral sus habilidades o conocimientos y así potencializar las habilidades de los empleados para tener un crecimiento en la empresa y ayudar o promover en las diferentes áreas. (Sánchez y Bustamante, 2008).

Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones, para este estudio de caso que se presenta, el cual busca encontrar alguno de los factores internos y/o externos que puedan determinar ciertos problemas al evaluar al personal

administrativo del área de compras y almacén, con ello se busca la mejora en la evaluación interna y así como proponer una estrategia para su mejoramiento. Se considera importante la investigación, porque nos va a mostrar cómo mejorar la evaluación del desempeño del personal administrativo del área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León, el tipo de estudio que se realizará será explicativo.

II. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN DONDE SE VA A DESARROLLAR EL PROYECTO

2.1 Institución

La Universidad Iberoamericana León es una Universidad privada, perteneciente al Sistema Universitario Jesuita, ubicada en la Ciudad de León, dentro del Estado de Guanajuato. Fue fundada en 1978 para extender los servicios educativos de la Ibero a la región del Bajío, siendo así el primer campus al interior de la República Mexicana. (Historia Universidad Iberoamericana León, 2021).

La Universidad Iberoamericana León, como obra educativa de la Compañía de Jesús, forma parte de la Red Universitaria más grande del Mundo, con más de 200 Universidades en los 5 continentes. En México son 8 Universidades Jesuitas. El Sistema Universitario Jesuita es una obra educativa de la Compañía de Jesús que permite el apoyo mutuo, así como la formación de una comunidad universitaria en un concepto que trasciende la ubicación física de cada uno de los planteles que lo conforman. Está constituido por 8 Universidades, 6 confiadas a la Compañía de Jesús, y 2 universidades asociadas que en su conjunto buscan cumplir con la misión de la obra educativa de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús.

La Universidad Iberoamericana León tiene ofertas educativas en licenciaturas, posgrados y otros cursos. Su matrícula es aproximadamente cerca de 2,404 alumnos y más de 10,068 exalumnos (Universidad Iberoamericana León, 2021).

2.2 Giro de la Organización

Es una institución educativa particular que ofrece un proyecto educativo a nivel superior en la región con programas de licenciatura y posgrado, que brinda la oportunidad de conocimiento a personas interesadas en obtenerlas, la cual ofrece sus instalaciones y servicios para el estudio de carreras a su alumnado.

2.3 Historia

La Universidad Iberoamericana León es una entidad privada, creada y regida por Promoción de la Cultura y la Educación Superior del Bajío, A.C., que imparte enseñanza en todos sus grados o ciclos de universidad, difunde actividades culturales y científicas, promueve investigaciones científicas, culturales y literarias, así como actividades complementarias a las anteriores. (Historia Universidad Iberoamericana León, 2021)

A continuación, se detalla la cronología de la historia de la Universidad Iberoamericana León desde su comienzo:

1978: Se funda la Universidad Iberoamericana León para extender los servicios educativos de la UIA al estado de Guanajuato y la región del Bajío.

1980: Obtención por donativo del terreno de 10 hectáreas donde se ubica actualmente el Campus.

1983: Se inicia la construcción de la sede actual de la UIA León.

1985: Nombramiento del Primer Rector de la UIA León: Lic. Jorge Vértiz Campero, S.J.
Inauguración de la sede definitiva de la UIA León.

1987: Se terminó la construcción del primer edificio del Campus actual.

Se convierte en sede del Comité Local León de AIESEC.

1993: Inauguración de los edificios de Aula Magna San Ignacio y Centro de Información Académica "Jorge Vértiz Campero, S.J."

2002: Inicia la construcción del Edificio de Talleres de Arte y Diseño.

2009: Inicia la construcción de la Unidad de Innovación, Aprendizaje y Competitividad (UIAC).

2011: Inauguración de la Unidad de Innovación, Aprendizaje y Competitividad (UIAC). Traslado de los laboratorios de Ciencias básicas e Ingenierías a este edificio.

2012: Cambio de Rector, finalizando el periodo de 6 años del Mtro. Gerardo Valenzuela, SJ e iniciando el P. Marco Antonio Bran Flores, SJ.

2014: Cambio de Rector, finalizando el periodo de 2 años del P. Marco Antonio Bran Flores, SJ e iniciando el Mtro. Felipe de Jesús Espinosa Torres, SJ. (Historia Universidad Iberoamericana León, 2018)

2020: Cambio de Rector, finalizando el periodo de 6 años del Mtro. Felipe de Jesús Espinosa Torres, SJ e iniciando el Dr. Alexander Paul Zatyryka Pacheco, S.J. (Universidad Iberoamericana León, 2021)

2.4 Misión

La Universidad Iberoamericana León es una Institución de educación superior de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús, que busca formar integralmente hombres y mujeres para los demás a través de la docencia, la investigación, la difusión del conocimiento y la vinculación, capaces de contribuir a la construcción de una sociedad más justa, democrática y sustentable. Se asume como una comunidad de personas en permanente crecimiento, heredera de la tradición educativa jesuita. (Universidad Iberoamericana León, 2021)

2.5 Visión

Ser el referente regional para sus alumnos, exalumnos y sus familias; el sector público y privado, así como para la sociedad civil, por:

- La alta competencia profesional de sus egresados, su profundo sentido ético y capacidad de servicio a los demás.
- La calidad, pertinencia y acreditación de sus programas.
- La investigación difundida y que ofrece soluciones a los problemas más importantes de la sociedad.
- Las aportaciones institucionales a la vida democrática del país.
- La vinculación y articulación con las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad.
- Ser una organización inteligente, flexible y sustentable, en fidelidad creativa a la tradición educativa jesuita. (Proyecto Educativo Común de la compañía de Jesús en América Latina, 2018)

2.6 Valores

El modelo educativo está cimentado en ciertos valores que la Compañía de Jesús en América Latina ha formulado recientemente de la siguiente manera (Proyecto Educativo Común de la compañía de Jesús en América Latina, 2018):

- a) Amor, en un mundo egoísta e indiferente.
- b) Justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión.
- c) Paz, en oposición a la violencia.
- d) Honestidad, frente a la corrupción.
- e) Solidaridad, en oposición al individualismo y a la competencia.
- f) Sobriedad, en oposición a una sociedad basada en el consumismo.
- g) Contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo.

2.7 Productos y/o Servicios que Oferta la Universidad Iberoamericana León

La Universidad Iberoamericana León tiene una oferta educativa de 19 programas de Licenciatura en diferentes ámbitos (Arquitectura, Económico-Administrativo, Ciencia e Ingenierías y Ciencias Sociales y humanidades), 14 Maestrías de las mismas áreas de conocimiento que las licenciaturas y 3 Doctorados (Administración, Educación y Ciencias sociales); también oferta del área de educación continua cursos y diplomados en dos opciones Presenciales y en Línea. A partir del mes de agosto de 2021, la Universidad ofrece el formato híbrido en sus clases.

También están los servicios del Parque Tecnológico y de la Incubadora de Negocios que están dentro del edificio de Unidad de Innovación, Aprendizaje y Competitividad [UIAC] dentro de la Ibero León. El Parque Tecnológico es una instancia, cuya finalidad consiste en vincular a la Ibero León con empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobierno, instituciones de educación superior y centros de investigación para el desarrollo de proyectos de innovación, transferencia de conocimiento e incubación; así como apoyar el desarrollo de la competitividad de las organizaciones de la región. (Universidad Iberoamericana León, 2018)

La incubadora de negocios tiene como procesos la creación, la puesta en marcha y la operación de empresas innovadoras y socialmente responsables.

2.8 Mercado en el cual tiene participación

El mercado donde participa es en el de la educación superior del estado de Guanajuato y de la región en el Bajío en los diferentes niveles que tiene su oferta educativa, además de la vinculación con empresas que se ha impulsado en los últimos años.

2.9 Identificación del perfil de los sujetos de estudio

El perfil de estudio en la Universidad Iberoamericana León será el personal administrativo del área de compras y almacén adscritas a la Jefatura de Presupuestos (en lo sucesivo JPyC) y compras de la Universidad Iberoamericana León, y se puede detallar para el responsable de compras como la persona contratada por la Universidad teniendo como sus principales funciones el obtener bienes y servicios con los mejores condiciones comerciales para cuidar los recursos financieros en apego a los criterios institucionales para atender las peticiones de la Universidad Iberoamericana León y para el auxiliar de almacén es el de asegurar el abastecimiento continuo, oportuno y adecuado de los productos a través del control óptimo de los inventarios para garantizar los servicios a la universidad.

Esto es basándose en la descripción de puestos por parte de la Dirección de Servicios al Personal [DSP] de acuerdo con las funciones sustantivas asignadas bajo su responsabilidad, mismas que se describen en los documentos descriptivos de puesto que están dentro del resguardo de la DSP, en ellos se identifica sus principales funciones y la aportación de cada miembro del equipo al logro común de los objetivos institucionales, priorizando tareas, optimizando tiempos y recursos, centrando esfuerzos y avanzando en la calidad de servicio.

III. PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES DEL PROYECTO

El problema que se ha observado en el área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León, deriva en el hecho de que no existe un sistema de información para dar seguimiento a los resultados propios de la evaluación interna del personal administrativo en función a metas e indicadores propios del área.

Ante esta problemática se busca elaborar una propuesta para la mejora del proceso de evaluación interna del desempeño del personal administrativo del área de compras y almacén, la cual se vincule con las evidencias, metas e indicadores del área que muestre el desempeño establecido en las metas institucionales de la Dirección General de Administración y Finanzas [DGAYF].

3.1 Factores que Influyen en el Nivel de Competitividad e Innovación de la Institución

En esta sección se detallan los factores que pueden influir a la institución de manera interna es la planeación institucional, los documentos normativos con los que cuenta la institución que son varios , donde se menciona la evaluación y rangos de calificaciones del personal académico y un factor más son los indicadores de efectividad que definen las diversas áreas dentro de su planeación pero para el personal administrativo no hay algún documento normativo en específico que hable de ello; a continuación, se describen cada uno de ellos:

Factor 1: Un factor importante es la planeación estratégica y operativa ya que permiten conocer el rumbo de la Universidad y sus diferentes áreas, retos y necesidades del entorno, ahí se establecen prioridades institucionales y objetivos estratégicos acordes a las necesidades y retos de la Universidad, se deben de orientar los objetivos estratégicos y metas a donde se pretenden alcanzar en cada periodo en base a los criterios de

pertinencia definidos por Rectoría que es el mayor organismo de autoridad en la Universidad, como se menciona en la comunicación oficial 413 “Planeación Estratégica Institucional 2020-2024 de la Universidad Iberoamericana León”. (Universidad Iberoamericana León, Comunicación Oficial 413, 2020). En base a las metas establecidas por cada departamento se busca mejorar en los resultados que se propusieron en los indicadores en cada semestre dentro de su planeación.

Factor 2: En los documentos de la comunicación oficial que hablan del perfil de coordinador de la Universidad Iberoamericana León; que son la comunicación oficial 432 “perfil de puesto de coordinador de licenciatura” (Universidad Iberoamericana León, Comunicación Oficial 432, 2020), y la comunicación oficial 325 “perfil del coordinador de posgrado” (Universidad Iberoamericana León, Comunicación Oficial 325, 2016) en él están descritos los Ámbitos de responsabilidad propios del Coordinador de licenciatura y posgrado que desempeñan sus funciones en los siguientes ámbitos (Universidad Iberoamericana León, Comunicación Oficial 432, 2020):

- A. Seguimiento a alumnos
- B. Seguimiento a profesores
- C. Gestión del currículum
- D. Vinculación

Este factor en el cual se menciona los ámbitos de responsabilidad se deberá de incluir en las metas de la planeación de cada departamento como apoyo en el cumplimiento de sus indicadores y apoyar a los coordinadores para poder cumplirlos. Algo importante son los rangos de calificación que se obtuvieron de la comunicación oficial 429 “Escala de evaluación del desempeño del personal académico de tiempo”. A continuación, se detallan los rangos con sus características que tienen el propósito de arrojar resultados para analizar, orientar y dinamizar los procesos educativos con relación al mejoramiento de la docencia en las diferentes unidades académicas de la universidad, en la siguiente

lista aparecen los rangos (Universidad Iberoamericana León, Comunicación Oficial 429, 2020):

- Sobresaliente
- Satisfactorio
- Suficiente
- Insuficiente

A continuación, se describen estos rangos:

En un desempeño Sobresaliente, el académico (a):

- Supera los resultados esperados en su asignación de funciones y aporta de manera significativa al logro de la planeación estratégica del área.
- Optimiza el tiempo y los recursos previstos.
- Cumple con la función docente asignada de forma notable.
- Contribuye en forma significativa al logro de los objetivos de un programa, una unidad académica o de la Universidad o colabora a la solución de problemas de la sociedad en consonancia con las líneas prioritarias de la Universidad.
- Aporta, de manera pertinente: ideas, material o propuestas innovadoras, que contribuyen al mejoramiento continuo de la unidad.
- Fomenta el trabajo en equipo y colabora para la cohesión del grupo de trabajo.
- Realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo y se esfuerza por mejorarlo.

En un desempeño Satisfactorio, el académico (a):

- Tiene resultados acordes con el rendimiento promedio en su categoría académica, aportando al logro de la planeación estratégica del área.
- Cumple con los resultados esperados de la función principal declarada en la asignación de funciones, en el tiempo establecido y con los recursos previstos.
- Cumple con la función docente asignada satisfactoriamente.

- Tiene disposición para cooperar y trabajar en equipo.
- Realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo y se esfuerza por mejorarlo.

En un desempeño Suficiente, el académico (a):

- Cumple escasamente con los resultados esperados de la función principal en el tiempo establecido y con los recursos previstos.
- Cumple con lo básico para el desarrollo de la función docente asignada.
- Algunas veces tiene disposición para cooperar y trabajar en equipo.
- En ocasiones realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo y se esfuerza por mejorarlo.

En un desempeño Insuficiente, el académico (a):

- Cumple parcialmente con los resultados esperados en su asignación de funciones.
- Los resultados de la función docente son insatisfactorios (Cuestionario de Apreciación Estudiantil menor a la media de su unidad académica).
- Cumple en ocasiones con los resultados o productos asignados, pero se excede en tiempo de desarrollo del encargo o no optimiza los recursos asignados.
- No tiene disposición para colaborar o trabajar en equipo.
- La autoevaluación no incluye reflexión crítica del trabajo realizado.

Para el personal administrativo de la Universidad Iberoamericana León no se encuentra en la normativa estas escalas de evaluación a nivel administrativo que podrían ser de gran ayuda en su evaluación personal del desempeño anual.

Factor 3: Los indicadores de efectividad que se establecen en cada período dentro de la planeación de cada área y de ellos se obtienen resultados al finalizar cada semestre, estos indicadores deberán de ser parte de la revisión del jefe de cada departamento con

su personal administrativo, con ello encontrar las diferentes áreas de oportunidad y que estas se puedan atacar conforme a los resultados obtenidos.

3.2 Análisis de Datos Cuantitativos y Cualitativos del Contexto

Un análisis externo que se debe tomar en cuenta es la encuesta de satisfacción de mejora que se envía al azar a diferentes proveedores de la Universidad Iberoamericana León (ver anexo 2) así como también la encuesta de satisfacción a usuarios internos de la Universidad (ver anexo 3) y esta sirve como herramienta de monitoreo y evaluación del proceso de compras también se realiza de manera mensual la evaluación interna por parte de compras hacia los proveedores en varios rubros (ver anexo 5), promoviendo con ello la mejora continua del área de compras de la universidad.

Otro impacto es la evaluación de las 5's (ver anexo 1) que se realiza de forma aleatoria y bimestral al personal del área con ello para medir el control del desarrollo de los procesos y operaciones de manera aleatoria en ciertos rubros. También se realiza de manera mensual reporte de solicitudes atendidas por el personal de compras que arroja el porcentaje de las compras y/o pagos de la Universidad y la atención a las diversas áreas (ver anexo 7).

Puede haber una posibilidad de que estos datos lleguen a tener una cierta vinculación con el comportamiento del personal administrativo del área de compras y almacén, observar si se ve reflejado o no en sus calificaciones a la hora de evaluar al personal administrativo del área.

3.3 Descripción de la Situación-Problema, Causas y Efectos Adversos.

La situación-problema del Área de Compras y Almacén de la Universidad Iberoamericana León se centra en el hecho de no contar con un sistema de información que permita evaluar en base a indicadores y con criterios formalmente establecidos a través de los cuales se pueda evaluar la efectividad de las funciones desempeñadas por el personal administrativo de dicha área. Lo cual es necesario que tenga plena coherencia con los indicadores institucionales y las evidencias que se generan con las evaluaciones del personal de desempeño en cada proceso de evaluación al finalizar el año.

Con el fin de establecer un esquema congruente que conlleve la motivación de los colaboradores del área que se investiga o bien, poder diseñar un plan de trabajo que permita el desarrollo de los mismos.

3.3.1 Efectos Adversos de la Situación Problema.

El árbol de problemas se basa en desarrollar ideas creativas para identificar las causas del conflicto, y de una manera organizada se explique las razones y se den las consecuencias del problema (Martínez y Fernández, 2008). A continuación, se muestra el diagrama de árbol de problemas para la situación-problema de este proyecto:

Árbol de Problemas

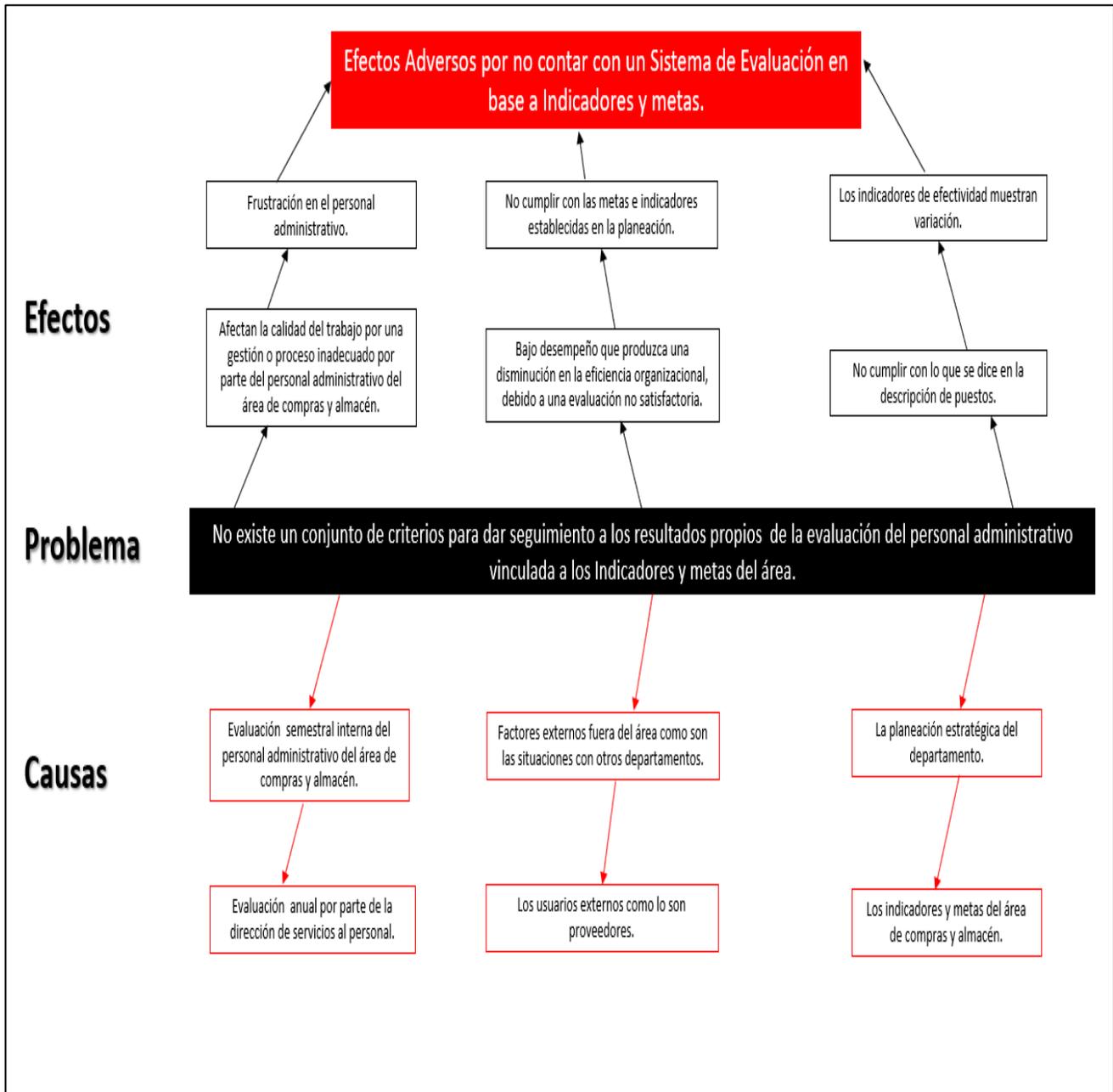


Ilustración 1.Árbol de problemas. Elaboración propia

Matriz del Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015).

A continuación, en la siguiente hoja se presenta la matriz de marco lógico donde se resume el proyecto de manera breve:

Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin (Objetivo General)	<p>*Propuesta de un modelo de mejora de la evaluación interna del desempeño del área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León.</p> <p>*Cumplimiento de las metas de planeación por los departamentos.</p> <p>*Cumplimiento de las funciones definidas dentro de la JPYC.</p> <p>*Mejora en los resultados que se obtienen en los reportes mensuales y anuales mediante indicadores cuantitativos definidos por la JPYC.</p>	<p>*Metas definidas en la planeación operativa y estratégica.</p> <p>*Las metas e indicadores relacionados con el desempeño del personal administrativo del área de compras y almacén.</p>	<p>*Planeación estratégica y operativa, e Indicadores internos de la Jefatura de Presupuestos y compras.</p>	<p>*Proyecto debe ser aprobado por la DGAF e implementado por la JPYC.</p>
Propósito (Objetivo específicos)	<p>*Poder enlazar los indicadores y metas a esta propuesta en un sistema de evaluación para administrativos del área de compras y almacén.</p> <p>*Incluir los indicadores, reportes y evaluaciones internas relacionados con la descripción de puestos.</p>	<p>*El impacto será alcanzar las metas establecidas por la Jefatura de Presupuestos y Compras al inicio de cada semestre.</p> <p>*Rangos con los que se pretenden evaluar a los administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente - Suficiente - Sobresaliente 	<p>*Dirección General de Administración y Finanzas.</p>	<p>*Proponer una solicitud a la DGAF para realizar una propuesta de mejora por parte de la Jefatura de presupuestos y compras para mejorar la calidad de los administrativos del área de compras y almacén mediante su evaluación basándose en las principales funciones descriptivas de su puesto.</p>
Resultados Esperados (Componentes)	<p>*Se busca medir en base a los resultados en la evaluación de los administrativos del área de compras y almacén, el cumplimiento de metas y objetivos, a través de esta propuesta de mejora la cual busca establecer un sistema de evaluación con las variables y criterios adecuados que permitan su implementación, sustentado mediante indicadores cuantitativos.</p>	<p>*Indicadores de eficiencia.</p> <p>*Evaluación anual para administrativos.</p>	<p>*Dirección de Servicios al Personal.</p>	<p>*Tener la capacidad para mostrar el avance o rendimiento apegándose a los valores de la Ibero, la descripción de puesto y los indicadores de eficiencia de la Jefatura de presupuestos y compras.</p>
Acciones (actividades)	<p>*Definir y diseñar los indicadores de evaluación en base a la normativa existente.</p> <p>*Desarrollar la sistematización de la propuesta del modelo de evaluación que están aún no establecidos en la normativa.</p> <p>*Apoyo con la Dirección de servicios tecnológicos de información y comunicación (en lo sucesivo DSTIC) para la creación de un sistema en el portal institucional.</p> <p>*Dirección de servicios al personal contar con varias reuniones.</p>	<p>*Actualización de sistema con apoyo de la DSTIC.</p> <p>*Indicadores de manera semestral.</p>	<p>*Dirección de Planeación y evaluación Institucional.</p> <p>* Jefatura de Presupuestos y Compras.</p>	<p>*DSTIC buscar coordinar eficientemente el proyecto para las adecuaciones pertinentes al sistema.</p>

Tabla 1. Matriz del Marco Lógico. Elaboración propia

3.4 Establecimiento del Objetivo General del Proyecto y de sus 3 Objetivos Específicos

El objetivo general de este proyecto es el de realizar una propuesta para implementar una mejora en la evaluación del desempeño de los resultados de las funciones que desempeña los administrativos del área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León, dentro de un sistema de información que pueda complementar al modelo existente como lo es la evaluación del desempeño como evaluación personal aplicada desde la dirección de servicios al personal.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

1. Establecer los medios de verificación necesarios para evaluar el desempeño de los administrativos del área de compras y almacén en base a los indicadores propuestos por la Jefatura de Presupuestos y compras.
2. Desarrollar la propuesta de la sistematización del modelo de evaluación de resultados, mediante la inclusión de indicadores de efectividad.
3. Coordinar con la Dirección de Servicios Tecnológicos de Información y Comunicación la inclusión de los indicadores complementarios a la evaluación del desempeño dentro del portal institucional.

Indicadores de Evaluación

La inclusión de estos indicadores de evaluación se tomará en cuenta con base a la escala de rangos de valoración que se encuentra en la evaluación del desempeño para administrativos que se realiza de manera anual por la dirección de servicios al personal, que se detallan a continuación:

Valoración	Definición
Insuficiente	6 El desempeño demostrado no cubre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto.
Suficiente	8 El desempeño demostrado cubre las expectativas de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su función.
Sobresaliente	10 El desempeño demostrado supera las expectativas respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto.

Tabla 2. Escala de Rangos. Adaptada y tomada de la Evaluación del desempeño anual. (Elaboración de Dirección de servicios al personal)

IV. Justificación y Pertinencia del Proyecto

4.1 Justificación

Para Dankhe, “La investigación descriptiva, requiere considerablemente conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder” (Dankhe, 1989); este proyecto pretende desarrollar una propuesta de una mejora de evaluación del desempeño del personal administrativo del área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León. La Universidad Iberoamericana León categoriza a su plantilla laboral como administrativos y académicos.

Los administrativos son evaluados de manera anual mediante la evaluación del desempeño de manera personal por parte del jefe inmediato en cada área de cada dirección de la Universidad. Esta evaluación anual se conforma de 2 etapas (ver anexo 4), estas etapas actividades deben estar ligadas a la planeación operativa de cada departamento.

La **etapa 1** de la evaluación del desempeño personal consta de 9 en varias categorías como son: Conocimiento y dominio del puesto, solución de problemas, oportunidad en la entrega de los trabajos, calidad del trabajo, eficacia en el trabajo de equipo, comunicación, atención al usuario, orden y limpieza y una breve descripción de las fortalezas (contribuciones) más importantes con las que cuenta el colaborador.

Al finalizar cada pregunta se puede llenar con una calificación que tiene una escala de rangos que la dirección de servicios al personal definió y estas calificaciones son: desde insuficiente, suficiente y sobresaliente, además se pueden agregar comentarios si así lo ven pertinente tanto el jefe o administrativo al finalizar cada pregunta.

La **etapa 2** es una breve entrevista de retroalimentación y los acuerdos con el jefe inmediato, aquí el administrativo evaluado la llena y consta de 3 preguntas:

1. Describa las necesidades de capacitación detectadas durante la evaluación.
2. Describa las metas y acuerdos para el siguiente periodo de evaluación.
3. Comentarios del empleado evaluado.

Al finalizar esta evaluación se guarda como documento PDF para su impresión, firma de ambos y sirve como expediente para la dirección de servicios al personal. Estas evaluaciones se realizan cada año al finalizar el semestre comprendiendo que son cada otoño para todo el personal administrativo de la Universidad.

En el área de compras y almacén se aplica a los administrativos durante el semestre una auditoria aleatoria con la metodología de la 5's (Gutiérrez, 2014). Por esta razón el proyecto está enfocado en medir de manera más objetiva los resultados en función de las actividades del personal administrativo y así vinculándose esta propuesta con un sistema de información que cuente con los objetivos institucionales que se describen en la planeación y en la descripción de puestos de cada uno de ellos, con apoyo en la

propuesta de la Jefatura de Presupuestos y Compras, y con la aprobación de la Dirección General de Administración y Finanzas para realizar esta mejora en la evaluación del desempeño.

Para este proyecto se busca determinar la eficiencia de los resultados en la evaluación de los administrativos, para medir el cumplimiento de metas, objetivos e indicadores, a través de esta propuesta de mejora se busca establecer un sistema de evaluación con las variables adecuadas que permitan su implementación.

La mejora que se busca con el modelo que se propone y se pretende alcanzar con él está en los siguientes puntos:

- Cumplimiento de las metas e indicadores de planeación para los administrativos del área.
- Cumplimiento de las funciones definidas en su descriptivo de puestos.
- Mejora en los resultados que se obtienen en las auditorías 5's.

La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso será para obtener información sobre los niveles de cumplimiento de los objetivos planteados y así conocer los resultados que se pretenden alcanzar.

4.2 Diseño Metodológico

El presente proyecto de investigación se adscribe al paradigma cualitativo y se pretende trabajar bajo el enfoque de un estudio de caso (Hernández Sampieri, 1991), dado que la Universidad Iberoamericana León que presta servicios educativos a nivel superior en la ciudad de León, Gto. Será la unidad de análisis de este trabajo. Se abordará el proyecto

bajo un modelo de investigación comprensivo e interpretativo dado que se pretende describir la realidad de manera objetiva de la situación problema previamente descrita.

Haciendo el uso de razonamiento inductivo se pretende que el proyecto de investigación tenga un corte transversal ya que es a corto plazo porque su evolución es constante.

En este proyecto se propone utilizar las siguientes técnicas:

- Técnica: análisis del contenido.
- Instrumento: un cuestionario de preguntas cerradas con una “Escala Likert”.

En base al análisis derivado del árbol de problemas existen tanto las variables dependientes e Independientes de la situación problema y son las siguientes:

Variables Dependientes (Efectos):

- No cumplir con las metas e indicadores establecidas en la planeación del área.
- Indicadores de efectividad muestran variación en los resultados.
- No cumplir con actividades y funciones que están en la descripción de puestos.
- Evaluación no satisfactoria por parte del personal administrativo del área de compras y almacén.

Variables Independientes (Causas):

- Evaluación semestral interna del área de compras y almacén para el personal administrativo.
- Evaluación anual del personal administrativo de la Universidad.
- Factores externos como evaluación de proveedores.
- Factores externos como situaciones con algunos departamentos de la universidad.
- Metas y sus indicadores del área con los indicadores de efectividad.
- La planeación estratégica del área.

4.3 Descripción de la Metodología

Para la descripción de la metodología de la investigación utilizada para este proyecto, se definen los pasos que permitirán continuar la realización de este trabajo, ya que con esto se identificarán los elementos que se tomarán en cuenta para la propuesta de mejora en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo del área de compras dentro de la evaluación de resultados del desempeño para administrativos de la Universidad Iberoamericana León de dicha área.

La unidad de análisis para este caso es la evaluación interna del desempeño en el área de compras y almacén, adscrita en la jefatura de presupuestos y compras de la Universidad Iberoamericana León.

La Situación-problema que afecta a la unidad de análisis del estudio de caso es que no existe un conjunto de criterios para dar seguimiento a los resultados propios de la evaluación interna vinculada a los indicadores propios del personal administrativo del área. El problema es mejorar y crear un sistema que pueda ser capaz de evaluar la efectividad ya con la inclusión de los indicadores complementarios y estos se vinculen con las metas e indicadores relacionados con el desempeño del personal del área de compras y almacén.

Para Yin Robert las competencias del personal deben ser medibles para que así se pueda desarrollar una visión general del conjunto de habilidades y conocimientos que representa el capital humano de las organizaciones. Según este autor, encontramos el estudio de caso único, “focalizado en un solo caso, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irreplicable, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma”. (Yin, 1993).

Alcance del estudio de caso:

- El presente proyecto pretende llegar a las metas de la Jefatura de Presupuestos y Compras para que el personal administrativo tenga el cumplimiento deseado.
- Que las funciones descritas en la descripción de puestos tengan cumplimiento.
- Mejorar en los resultados que se obtienen en las encuestas de satisfacción por parte de los usuarios internos y externos.
- Las limitaciones son que estas evaluaciones se aplicarán solamente para el personal administrativo del área de compras y almacén, ya que por el momento fue esta solicitud por parte de la Jefatura de Presupuestos y Compras y no para el resto del personal administrativo de la universidad.

El diseño de la investigación son las estrategias para obtener información necesaria del proyecto de investigación, serán las evaluaciones del desempeño que se realiza por parte de servicios al personal de manera anual, las evaluaciones internas que se realizan de manera semestral y el marco teórico basado en la búsqueda de información de habilidades gerenciales.

En busca de conseguir los objetivos que se pretenden alcanzar, cada fase descrita en la metodología del diseño buscará la mejora del sistema de evaluación y con ello mejorar la calidad de la misma.

V. Marco Teórico y Desarrollo de Propuestas de Innovación o Modelos de Mejora.

5.1 Principales Referentes Teóricos

Como en cualquier organización las habilidades gerenciales son muy importantes dentro de su personal por ello es necesario comprender los conceptos que a continuación se mencionan.

5.1.1 Habilidad

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, según Murphy afirma que las habilidades se diferencian de las aptitudes, es decir las habilidades se pueden aprender en cierto tiempo, y están enfocadas a una meta (Murphy, 1988).

Drucker aportó grandes descubrimientos para la ciencia, esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área (Madrigal, 2009), las habilidades se cultivan y educan.

5.1.2 Clasificación de las habilidades en la dirección

Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo que ayuden al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño.

En la tabla 3 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en toda la organización.

TABLA 3 Clasificación de las habilidades directivas	
Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica
De Innovación.	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De Liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia el bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Tabla 3. Tomada del libro Habilidades directivas. (Madrigal Torres, 2009)

5.1.3 Habilidades conceptuales en la organización

Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. (Madrigal , 2009):

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

5.1.4 Habilidades interpersonales

Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos (Madrigal , 2009) :

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica.
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.
12. Habilidades del pensamiento.
13. Negociación.
14. Motivación, entre otras.

5.1.5 Habilidades sociales

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. (Madrigal, 2009)

5.1.6 Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia se apoya principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

5.1.7 Habilidades del líder

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo directivo puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo.

5.1.8 Alta dirección y su alcance integrar o ampliar

Existe abundante literatura sobre dirección, su alcance, responsabilidad y perfil del directivo, pero poco enmarcada en su formación y desarrollo de sus habilidades.

La importancia que tiene para la alta dirección que la organización sea capaz de captar, comprender y transmitir oportunamente aquellos aspectos del entorno, esenciales para formular e implantar la estrategia, y asegurar el éxito, la rentabilidad y la sostenibilidad en las empresas e instituciones (Morcillo , 1997).

5.1.9 Concepto de dirección

Según Stoner la dirección como un elemento del proceso administrativo, pero hace énfasis en que se trata de que algo se lleve a cabo. Intenta dirigir, no ejecutar. La dirección, al pretender que otros ejecuten, requiere habilidades y capacidades para desempeñar este puesto. Stoner menciona que la dirección tiene su “hacer propio” (Stoner, 2007). La dirección es muy relevante en una organización ya que se puede decir que es la encargada de planificar, organizar y controlar las actividades para un buen funcionamiento dentro de la organización.

5.1.10 Componentes de la dirección

Todos y cada uno de los conceptos sobre dirección que se mencionan tienen aspectos en común: el elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación del esfuerzo de los subordinados, entre otros. Del análisis de las definiciones de dirección podemos decir que para que ésta exista se requieren dos aspectos importantes (Madrigal Torres, 2009)

1. Empresa o institución.
 - a) El directivo.
 - b) Misión y visión.
 - c) Metas.
 - d) Equipo de personas.
2. Habilidades interpersonales de directivo.
 - a) Liderazgo.
 - b) Saber guiar.
 - c) Motivación.
 - d) Influencia interpersonal.
 - e) Coordinación.

5.1.11 Administración y dirección

La administración es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración es el proceso administrativo. El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. Por otra parte, Megginson, Mosley y Pietri Jr. señalan que administración es “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las actividades que puede ser la de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar” (Megginson, Mosle y Pietri Jr., 1998).

La dirección es una función vital de la organización. Rodríguez Valencia señala que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección (Rodríguez, 1998).

5.1.12 Habilidades para la dirección

La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R., es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Ésta es una habilidad elemental del directivo (Gordon, 1997).

5.1.13 Características del directivo

Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Para desarrollarla el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador.
2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
6. Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
12. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
15. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
16. Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
17. Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe, así como un estilo eminentemente autocrático.
18. Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia. (Madrigal , 2009)

Para fines de este proyecto se tomarán algunos conceptos de habilidades para los coordinadores, pero se enfocará más en la parte de la evaluación al desempeño del personal administrativo.

5.1.14 Concepto de Evaluación de Desempeño

Utilizaremos el término Evaluación de Desempeño, aunque pueden encontrarse en la bibliografía muchos términos que se refieren a lo mismo, por ejemplo, análisis del desempeño, valoración del desempeño, valoración de la efectividad, valoración de méritos etc. A continuación, abordaremos el concepto de evaluación de desempeño utilizando diferentes definiciones.

Alles define, la Evaluación de Desempeño como una herramienta de gestión de los Recursos Humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados. Recoge información sobre la actuación de éstos, la compara con los factores establecidos previamente y determina cual ha sido la contribución del empleado a los objetivos organizacionales (Alles, 2000).

Para los autores de la Calle y Ortiz, estaríamos hablando de un “proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro” (De la Calle y Ortíz de Urbina, 2014).

5.1.15 Utilidades de la Evaluación de Desempeño

La evolución y progresiva implantación y mejora en la Evaluación de Desempeño obedece, tal y como establece Pereda, a la necesidad de conocer el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, y así, facilitar la toma de decisiones de cualquier tipo, ya sean, retribuciones, promociones, necesidades formativas, o incluso, la desvinculación de la empresa (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

5.1.16 Condiciones para el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño

Idalberto Chiavenato plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización. (Chiavenato, 2007)

Idalberto Chiavenato también menciona que los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales. (Chiavenato, 2007)

Siguiendo lo que establecen autores como Puchol (Puchol, 2007), Pereda y otros (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011), las condiciones que garantizan el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño podrían resumirse en las siguientes:

- El proceso debe tener unos objetivos claramente definidos: Se debe ver la Evaluación de Desempeño como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que es preciso definir que se espera alcanzar implantando el sistema. El proceso debe ser coherente con los valores y cultura de la empresa e integrarse dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

- El proceso debe ser conocido por todos los empleados de la organización: Los implicados deben participar en el diseño e implementación del sistema, ser formados para que sepan aplicarlo correctamente y conozcan cómo se les evaluará (criterios y normas de evaluación), así como conocer también, qué repercusiones pueden tener los resultados en su carrera profesional, en el salario, etc.
- El proceso debe ser aceptado por todos (dirección y trabajadores): De lo contrario difícilmente se conseguirán los objetivos. Se debe conseguir responsabilizar a las personas que participan en el proceso. Si los directivos tratan la evaluación como un simple ejercicio de papeleo, repercutirá negativamente sobre la actitud del resto de los empleados.

Un programa de evaluación de desempeño, como cualquier otro programa de recursos humanos que se quiera implantar, requiere de una planificación, organización y control del mismo, para conseguir una gestión eficaz y facilitar la consecución de los objetivos que se pretenden.

La evaluación de desempeño, así como otras funciones relacionadas con los recursos humanos, no es exclusiva del departamento de Recursos Humanos. Éste se suele encargar, y en este sentido se pronuncia de la Calle y Ortiz, de diseñar e implantar el sistema, así como de hacer un seguimiento del mismo, siempre con la participación del equipo de dirección (De la Calle y Ortíz de Urbina, 2014).

5.2 Antecedentes de la Situación-Problema

Los antecedentes que existen en la Universidad Iberoamericana León que tiene como instrumento de evaluación a los administrativos es que esta evaluación del desempeño es de manera personal al finalizar el semestre de otoño es decir de forma anual en dos etapas por parte del jefe inmediato en cada área de cada dirección de la universidad en

esta se describe la evaluación en 2 etapas la primera, estas actividades están ligadas a la planeación operativa de cada departamento.

La **etapa 1** de la evaluación del desempeño personal consta del llenado de 9 preguntas en las siguientes categorías:

- Conocimiento y dominio del puesto
- Solución de problemas
- Oportunidad en la entrega de los trabajos
- Calidad del trabajo
- Eficacia en el trabajo de equipo
- Comunicación
- Atención al usuario
- Orden y limpieza
- Descripción de las fortalezas (contribuciones) más importantes con las que cuenta el colaborador.

Cada una de ellas se llena con una calificación que se basa en la escala de rangos de valoración que definió la dirección de servicios al personal esas calificaciones son desde insuficiente, suficiente y sobresaliente, después de asignar una calificación también se puede en cada pregunta asignar algunas observaciones con el administrativo si así se considera.

La **etapa 2** es la entrevista de retroalimentación y acuerdos en el cual el jefe inmediato y el administrativo evaluado, llenan 3 preguntas más que son las siguiente:

- 1) Describa las necesidades de capacitación detectadas durante la evaluación.
- 2) Describa las metas y acuerdos para el siguiente periodo de evaluación.
- 3) Comentarios del empleado evaluado.

Al terminar se guarda el documento para su impresión, firma de ambos y llevado al expediente a la dirección de servicios al personal. En este sentido, esta es la evaluación que se realiza a todos los administrativos en un periodo establecido antes de terminar el semestre de otoño de cada año.

Evaluación del desempeño - Evaluación de personal

Esta sección muestra sólo al personal administrativo que podrá evaluar y que depende directamente de usted. La evaluación comprende:
Etapa 1: Directamente en el portal, usted evaluará diversas competencias, y podrá agregar observaciones.
Etapa 2: Esta se efectúa en entrevista con su colaborador, y concluye con un acta de acuerdos.
Etapa 3: Entrega de Evaluación del desempeño impresa y firmada, de cada uno de sus colaboradores, en la Coordinación de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Servicios al Personal.

Periodo
Otoño 2020 Desde el 18 de Noviembre de 2020 al 18 de Diciembre de 2020

Listado de evaluaciones de empleados

	Cuenta	12076
	Nombre	Patricia Rodríguez Álvarez
	Puesto	Responsable de Compras

Fecha de actualización 2020-12-08 11:47:22.173

Ilustración 2. Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo actual.

5.3 Instrumentación de la Propuesta de Innovación o Modelo de Mejora

La escala de Likert (Hernández Sampieri, 1991) es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado cuando desean evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Esta herramienta servirá de base para realizar una lista de cotejo para mostrar el desempeño de manera satisfactoria y productiva del personal del área de compras y almacén, su contenido al finalizar la entrevista reflejará los acuerdos que se han alcanzado con el objetivo de mejorar el desempeño del empleado evaluado.

 Proceso de evaluación del desempeño para personal administrativo del área de compras y almacén de la Universidad Iberoamericana León					
Escala Likert	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
Participación en el diseño de la evaluación.					
Apertura para mejora de la evaluación.					
Proceso público de evaluación.					
Conocimiento de indicadores de desempeño.					
Evaluación acorde a funciones.					
Eficacia y eficiencia de instrumentos.					
Congruencia de la evaluación.					
Cumplimiento en tiempo.					
Retroalimentación inmediata.					

Retroalimentación constructiva.					
Utilidad de la evaluación.					
Contribución a la mejora continua.					
Se relacionan con las metas de la planeación.					
Mi jefe me informa de los objetivos/resultados del departamento.					
Estoy en general satisfecho con mi trabajo.					

Ilustración 3. Encuesta Escala Likert. Elaboración propia.

Se podrá incluir más adelante como un elemento de reforzamiento este proyecto la evaluación en 360° que es un instrumento donde el trabajador es evaluado por su entorno, jefe, sus pares y subordinados (en el caso que esto corresponda), también pueden incluirse otros actores en la evaluación. (Alles, 2005). Ya que se necesita la autorización del Director General de Administración y Finanzas para realizar este formato 360° y se pueda aplicar e implementar en el Área de Compras y Almacén para ir mejorando este proyecto como retroalimentación para las partes involucradas.

El diagrama de Gantt para este proyecto nos ayudará definir las diferentes fases, tareas y actividades programadas y a su vez tener una visión global del estado del proyecto en todo momento, contar con la medición de los tiempos de cada tarea, eliminar tiempos muertos y cumplir con el proyecto en el tiempo fijado.

Gráfica de Gantt

2021-2022 Jefatura de Presupuestos y Compras



Actividad	Responsable	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Análisis de la situación	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Definición del problema	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Objetivos del Proyecto	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Justificación del proyecto	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Análisis de la solución	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Cronograma de trabajo	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Especificaciones de recursos	Coordinador de Compras - Coordinador de proyecto.								
Producción	Coordinador de proyecto.								
Ejecución del proyecto	Coordinador de proyecto.								

Evaluación del proyecto	Coordinador de proyecto - Jefatura de Presupuestos y Compras.								
Informe final (conclusiones)	Coordinador de proyecto - Jefatura de Presupuestos y Compras.								

Ilustración 4. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

5.4 Desarrollo de Procedimiento y Medios de Verificación de la Propuesta de Innovación o Modelo de Mejora

Las decisiones de llevar esta propuesta de mejora son por parte de la Coordinación de Compras, con apoyo de la Jefatura de Presupuestos y Compras adscritas a la Dirección General de Administración y Finanzas. Este proceso de evaluación que se implementara como mejora y buscar el crecimiento del personal administrativo del área.

Uno de los pilares fundamentales sobre el que se sustenta cualquier Plan de carrera es la evaluación de desempeño, que propicia el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de los profesionales. Un proceso de evaluación proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).

Los procesos de evaluación de desempeño sirven, en gran medida, para poder detectar estas situaciones y atender con prontitud los problemas y conflictos. Las personas involucradas directamente del área que entran en el proceso para esta propuesta de mejora son de la Jefatura de Presupuestos y Compras; como supervisión es la Mtra. Victoria de Jesus Falcón Muñoz y el Lic. Santiago Gerardo Gómez Tapia como

coordinador del área de compras, como parte de creación y seguimiento en esta propuesta.

Indirectamente entra el Director General de Administración y Finanzas como responsable de aprobar dicha propuesta de parte de la Jefatura de Presupuestos y Compras con el compromiso de los que se aplique en un futuro la implementación de esta propuesta de manera permanente en dicha área. También la Dirección de Servicios Tecnológicos de Información y Comunicación estará involucrada en la parte de implementación vía sistema en el portal institucional y pruebas del sistema para su futuro uso vía web.

La propuesta de mejora es la siguiente: en la evaluación de desempeño del personal administrativo del área de compras y almacén se agregaría la propuesta en la parte inferior; será la de medir la efectividad de los administrativos en base a los indicadores de efectividad propuestos por el área al inicio de cada semestre en su planeación, y será enlazar con las evidencias de las otras evaluaciones como lo son la evaluación de proveedores (ver anexo 6) , la auditoria de las 5´s (ver anexo 1) y los resultados de los indicadores (ver anexo 5) y en ella se asigne un porcentaje en base a los resultados obtenidos.

En 3 rubros que serían las calificaciones definidas por la Dirección de Servicios al Personal que se derivan en la evaluación anual del desempeño. Cada resultado tendrá una calificación correspondiente a sobresaliente, suficiente o insuficiente dependiendo de los resultados y estos arrojarán un porcentaje que mostrará la proporción del aumento o disminución en las calificaciones del personal administrativo con respecto a las evaluaciones de años anteriores y que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos del área.

Con esto, la evaluación de desempeño se vuelve una herramienta de gestión imprescindible y con ello permita detectar debilidades y fortalezas para impulsar el crecimiento del personal administrativo.

Estos indicadores serán medidos de manera semestral por parte de la Jefatura de Presupuestos y Compras y así también de la Coordinación de Compras y serán en base a las metas que se hayan establecido dentro de su planeación semestral, se podrá observar el resultado cada periodo de manera paulatina generando un histórico y así el desempeño obtenido será evaluado por parte de la Jefatura y coordinación de dicha área.

La propuesta es dar estos resultados de estos indicadores como mecanismo para que se puedan obtener mejores conclusiones a la par con su descripción de puestos y ver que al finalizar se puedan cumplir y mejorar estos indicadores para la toma de decisiones. Y así poder determinar cómo se pueden interrelacionar alguna variable de la evaluación del desempeño frente a variables de rendimiento del personal administrativo y su consecuente impacto en incrementos de sueldo, prestaciones, reconocimientos, etc.

La propuesta de mejora del desempeño dentro de la evaluación del personal administrativo del Área de Compras y Almacén será en el siguiente sistema que estará enlazado en la planeación de la Jefatura de Presupuestos y Compras.

Se llenará con los siguientes campos como lo muestra la siguiente imagen:

1. Periodo a Evaluar.
2. Nombre del Departamento al que pertenece.
3. Perfil del administrativo que actualmente se tiene de acuerdo a su descripción de puestos.
4. Meta establecida de porcentaje por la Jefatura durante el semestre a cumplir.

5. Administrativo a Evaluar.
6. Se suben las evidencias que se ponderan junto con la evaluación.
7. Fecha en que se realizó la evaluación el administrativo.
8. Se asignan las horas correspondientes al semestre para cada actividad.
9. El jefe inmediato asigna una calificación por cada actividad.
10. El administrativo se asigna una calificación por cada actividad.
11. Al final se obtiene un promedio del total de actividades y se coloca como calificación final, tanto del administrativo como del jefe inmediato.
12. Meta establecida de porcentaje por la Jefatura durante el semestre a cumplir por cada actividad.
13. Cada actividad debe de ir alineada conforme a la línea estratégica de la planeación operativa conforme a la DGAYF se colocó al inicio del semestre.
14. El administrativo al final de semestre registra los resultados obtenidos de cada actividad que colocó al inicio del semestre.
15. El administrativo registra las actividades que realizará en el semestre.

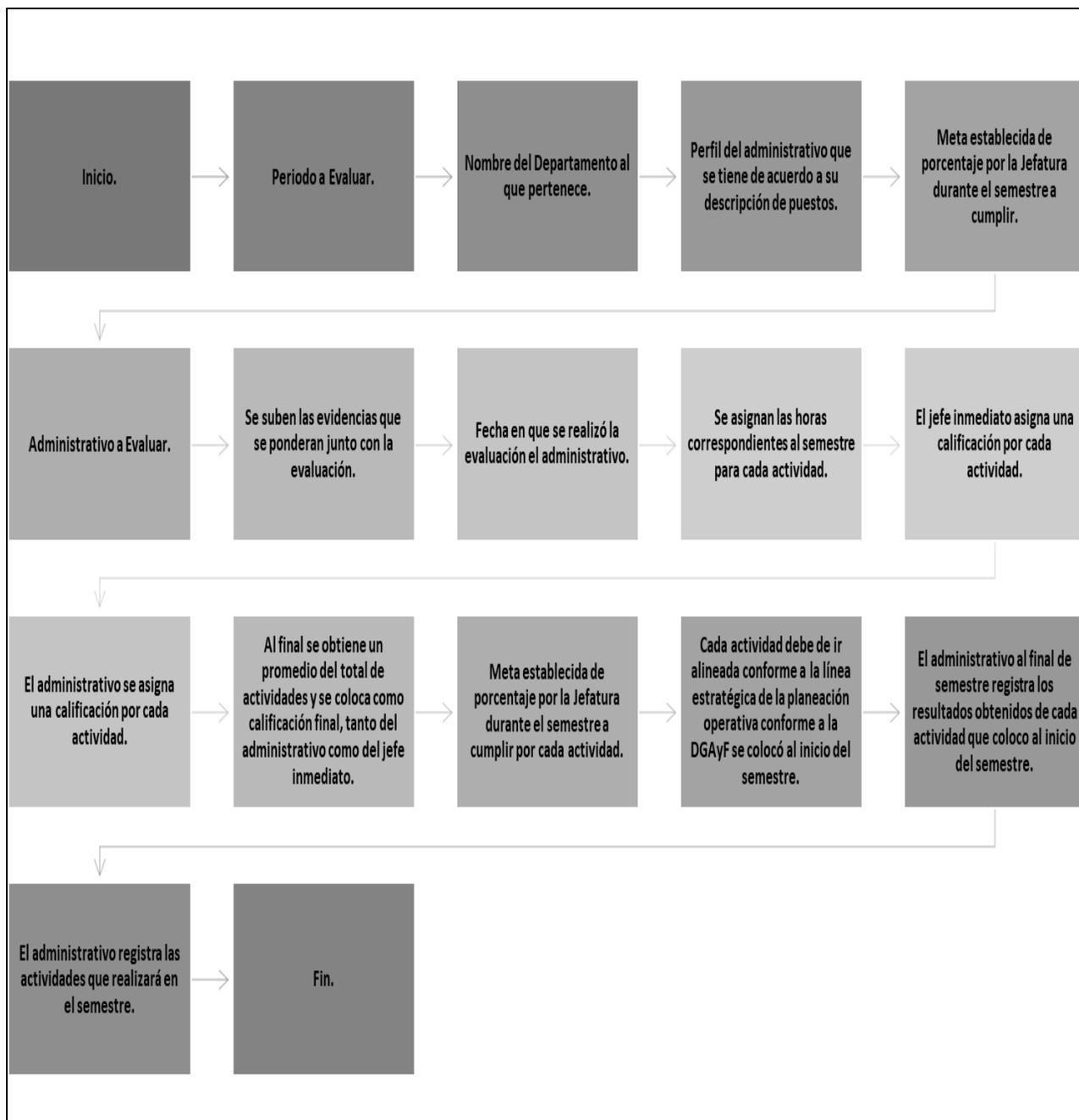


Ilustración 5. Propuesta de mejora para el llenado del reporte en la evaluación del desempeño administrativo del área de compras y almacén.

En el siguiente sistema comprende el llenado de horas y actividades por parte del personal administrativo, estas actividades fueron designadas con anterioridad por el jefe del área o departamento en la planeación institucional con la descripción de una o varias actividades, así como si fuera el caso de ser responsable o participante en cada una de ellas.

Las metas deben tener asignados responsables por su cumplimiento a nivel de la organización, debe de quedar claramente establecido cual es la Unidad, Área, Dirección, que es responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otras áreas intervengan con producción intermedia o final.

En esta pantalla se realiza el llenado de la información con la descripción de las actividades a realizar, las horas y los resultados esperados, se guardarán los datos para continuar. Y así sucesivamente durante cada semestre para posteriormente enlazar con las evidencias ya mencionadas que son la evaluación de proveedores (ver anexo 6), la auditoria de las 5's (ver anexo 1) y los resultados de los indicadores.



GESTIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN

Periodo	Nombre Departamento	Perfil Administrativo	Meta establecida de porcentaje cumplido de la JPyC	Nombre del Administrativo	Subir evidencias	Fecha realización
Primavera 2021	Jefatura de Presupuestos y Compras	Responsable de Compras	90%	Noé Arias Gómez		15/06/2021

Actividad	Resultados	línea estratégica	Porcentaje - Indicadores de la JPyC	Horas Asignadas	Evaluación del Administrativo	Evaluación del Jefe inmediato
Realizar compras autorizadas y dar seguimiento para su entrega en tiempo y forma (garantías, entregas, anticipos, finiquitos, cartas de resarcimiento, cancelaciones, devoluciones)	Garantías: En este apartado veremos las garantías, como aplicarlas y saber qué hacer ante tal escenario. Recepción: En el apartado Recepción vemos que hacer al momento de recibir una factura a acompañado de materia prima. Cancelaciones: Las cancelaciones pueden ser de pedidos en estatus de inicios esto quiere decir que aún no existe ni factura ni nada siendo así es muy fácil solo se cancela y listo, cuando existe una factura se involucra contabilidad para aceptar la cancelación de la misma. Devoluciones: Pasa lo mismo depende del escenario si el material que devolvieras ya está facturado tendrían que cancelar la factura o bien hacer una nota de crédito etc. Si solo es a vistas es solo regresar el artículo con la firma de la nota de entrega.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	700	Satisfactorio	Satisfactorio
Dar seguimiento a los procesos de pago hasta su término	Se debe de seguir el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Se verifica que se realice en tiempo y forma para el usuario interno de la Universidad.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	65	Suficiente	Sobresaliente
Recibir y revisar las facturas de proveedores y usuarios	La aprobación de pago de facturas es un proceso en el que se revisan y aprueban las facturas de los proveedores antes de que se procese el pago. Normalmente, este procedimiento comienza una vez que el departamento de compras recibe a través de correo electrónico o software de gestión de compras, una factura del proveedor.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	25	Sobresaliente	Sobresaliente
Solicitar cotizaciones y generar comparativas para determinar las mejores condiciones de compra acorde las solicitudes de los usuarios	Se solicitan por lo menos 3 cotizaciones para posteriormente generar comparativas así poder determinar las mejores condiciones de compra acorde las solicitudes de los usuarios. Muestra el comparativo en tiempo, facturación, precio, garantía.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	36	Satisfactorio	Sobresaliente
Atender y evaluar a proveedores	Se busca mejorar la atención al proveedor con las dudas de los materiales cotizados, facturación, entrega, tiempos, costos. Se realizó la evaluación de almacén hacia el proveedor es mensual en el archivo de Excel.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.2 Impulsar una organización flexible e inserta en un proceso de mejora continua al modo Ignaciano.	100%	55	Satisfactorio	Sobresaliente
Incrementar la cartera de proveedores	Se buscará en este semestre el de incrementar la cartera de proveedores y buscar cambios en la Gestión de compras conforme a las peticiones de los usuarios.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	85%	35	Satisfactorio	Satisfactorio
Elaborar y enviar órdenes de compras	Se elaboran en un formato predeterminado las Ordenes de compra y así enviar órdenes de compras para el Vo.Bo. del proveedor y así recibir factura, pre factura, contra recibo o algún otro documento	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	65	Sobresaliente	Sobresaliente
Enviar comprobantes de pagos a usuarios internos y proveedores	1. Se inicia el Trámite de pagos a proveedores se genera la póiza y se lleva a contabilidad, para que se pague y se deposite los artículos de dicha factura. 2. Enviar los comprobantes de pago a proveedores. 3. Para que el proveedor vea que ya fue pagada dicha factura.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	95%	15	Sobresaliente	Sobresaliente
Realizar el alta de proveedores en el sistema de compras	un nuevo crédito con un proveedor el almacenista tiene que solicitar los requisitos establecidos por contabilidad que son actualmente los datos bancarios, el mismo proveedor te asigna esta información. 1.Una constancia de situación fiscal AA. 2.Una opinión AA.	3.- Gestión Sustentable de nuestra Organización: 3.1 Asegurar la viabilidad financiera del proyecto educativo institucional a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos acorde a nuestra Filosofía Educativa.	100%	60	Sobresaliente	Sobresaliente
Resultados finales obtenidos			98%	1056	Satisfactorio	Sobresaliente

Ilustración 6. Propuesta de mejora del reporte en la evaluación del desempeño administrativo del área de compras y almacén completo y llenado con la información por el administrativo.

A continuación, se muestra la pantalla con en el reporte de las calificaciones finales obtenidas en la evaluación del desempeño del personal administrativo con fecha, evidencias y nombre del administrativo.

Periodo	Nombre Departamento	Perfil Administrativo	Nombre Académico	Fecha de la Evaluación del jefe inmediato	Adjunto Evidencias	Calificación Final	Vo Bo
Primavera 2021	Jefatura de Presupuestos y Compras	Responsable de Compras	Noé Arias Gómez	15/06/2021	Si 	SOBRESALIENTE	
Primavera 2021	Jefatura de Presupuestos y Compras	Responsable de Compras	Gustavo Abundiz Hernández	15/06/2021	Si 	SOBRESALIENTE	
Primavera 2021	Jefatura de Presupuestos y Compras	Auxiliar de Almacén de Compras	María Elena Andrade Soto	17/06/2021	No 	SUFICIENTE	
Primavera 2021	Jefatura de Presupuestos y Compras	Auxiliar de Almacén de Compras	Patricia Rodríguez Alvarez	18/06/2021	Si 	SATISFACTORIO	

Ilustración 7. Propuesta de mejora en el reporte de calificaciones finales en la evaluación del desempeño administrativo del Área de Compras y Almacén.

VI. Análisis de los Datos, Interpretaciones, Recomendaciones y Conclusión Final.

6.1 Trabajo de campo, análisis de los datos e información derivada del modelo de mejora o propuesta de innovación

Debido al tiempo en que se está realizando este proyecto los datos que se tienen para realizar un análisis exhaustivo por el momento no arrojan los resultados necesarios, contamos con las evaluaciones a proveedores, la auditoria 5's, a evaluación anual por parte de servicios al personal y algunos indicadores de la Jefatura de Presupuestos y Compras, con lo que se pretende implementar se requiere más tiempo en busca de la eficiencia en los indicadores y vincularlos con las metas de la planeación y normativa.

La implementación será de manera paulatina como prueba piloto ya que se irán realizando mejoras al sistema de evaluación para administrativos del Área de Compras y Almacén de manera progresiva; y con esto se vaya conformando el desarrollo de este proyecto, se logrará con apoyo de la Dirección de Servicios Tecnológicos de Información y Comunicación de la Universidad de la parte de desarrollo de software y la aprobación de la Dirección General de Administración y Finanzas para su puesta en marcha.

Se menciona en este documento que se llevará a cabo de manera paulatina mientras se vaya avanzando con el desarrollo de este proyecto. Este proceso de evaluación del desempeño consta de 3 fases: 1.- Identificación tanto de variables como competencias (es necesario que la mayoría de los miembros de la organización estén de acuerdo con la evaluación que se realizará, puesto que implica una gran demanda de tiempo y esfuerzo para llevarla a cabo), 2.- Aplicación del modelo (consiste en evaluar a los miembros de la organización en el cargo que se le ha sido asignado) y 3.- Gestión (consiste en elaborar un plan de acción para cada empleado, respecto a los resultados que se han obtenido de la evaluación aplicada).

6.2 Interpretación del Nuevo Conocimiento Generado a Través del Desarrollo del Proyecto

Se adquirieron herramientas o conocimientos en varios rubros entre investigación, como encontrar causas y efectos en un problema gracias al árbol de problemas, la creación de la matriz del marco lógico que ayudó a definir más concreto los objetivos.

También como beneficios obtenidos con este proyecto son:

- Mejoras en la evaluación del desempeño de cada empleado.
- Obtención de datos para en un futuro buscar pros y contras en las evaluaciones.
- Clima laboral positivo en base a los resultados.

- Seguimiento de los resultados para mostrar beneficios o repercusiones hacia la institución.
- Buscar la mejora de compensaciones a los administrativos.
- Encontrar las necesidades de los administrativos.

6.3 Recomendaciones Emergentes Derivadas del Desarrollo del Proyecto

Para este proyecto de mejora en la evaluación del personal administrativo del desempeño, como cualquier otra mejora que se quiera implantar, se requiere de una planificación, organización y control, para conseguir una gestión eficaz y se puedan cumplir los objetivos establecidos desde un principio. Como recomendaciones se tienen que ver los alcances y limitaciones que puedan existir durante el proceso o inconvenientes que retrasen la puesta en marcha.

6.4 Conclusión Final Acerca del Nuevo Conocimiento que se Derivó a Partir del Desarrollo del Proyecto

La conclusión que podemos obtener para este proyecto es que el modelo de mejora para la evaluación se defina de la mejor manera y pueda ayudar tanto a la Jefatura de Presupuestos y Compras a mejorar el desempeño del personal administrativo y arroje una evaluación satisfactoria y mejore la calidad del área.

Para este proyecto se debe de tener en cuenta los alcances y limitaciones que pudieran existir. El alcance de las actividades es asegurar como objetivo cumplir las necesidades del comprador y del usuario final, con un mínimo de inspección entrante o de acción correctiva posterior; este objetivo lleva, a su vez, a minimizar los costos totales. Para lograr este objetivo se deben identificar algunas actividades principales y asignar

responsabilidades. Otra forma de analizar y evaluar las diversas actividades del personal es poder cuantificar estas actividades en un sistema ya con una calificación definida. A través de encuestas de calidad con proveedores y usuarios internos de la universidad para ir delimitando que ventajas y limitaciones podrían existir.

Como parte positiva se podría obtener de estas encuestas la identificación de importantes debilidades, o una carencia de programas esenciales de capacitación dentro del personal administrativo.

A partir de estas encuestas realizadas se podría desarrollar algunas áreas de oportunidad con los proveedores y los usuarios de la Universidad como mejora en ciertos rubros. Se puede tomar como limitación que no existe o bien falta actualizar la documentación de varios procesos por parte del Área de Compras y del Almacén.

Entre las limitaciones más frecuentes en este tipo de proyectos se encuentran:

- El alcance previsto.
- El tiempo disponible para realizar este proyecto.
- Presupuestos designados para el proyecto.
- Los límites en el Área de Tecnologías de la Información que no puedan terminar a tiempo o fallas en el sistema al entregar.

En cuanto a los objetivos del proyecto:

- Deben definirse en base a los indicadores planteados.
- Deben ser medibles estos objetivos para poder confirmar el éxito o el fracaso del proyecto.
- Deben estar alineados con la planeación institucional de la Universidad.

Como se distingue a la Universidad Iberoamericana León es el aspecto humanista que manejan con su personal tanto administrativo, académico y estudiantil se pretende con este proyecto mejorar el desempeño y la mejoraría en el personal administrativo en cada evaluación del desempeño.

Es un instrumento que permite conseguir opiniones de diversos sujetos acerca del desenvolvimiento de un trabajador para que, a partir de ello, se realice una retroalimentación necesaria y se propongan las medidas de mejoras sustanciales de su labor y de la organización en la que labora. El sistema de evaluación del desempeño de personal administrativo que se pretende implementar dentro del área es con el fin de buscar la mejora y capacitación, promoción, reconocimiento de empleados, disminución de rotación o en su caso despidos, etc. Y esto sea un resultado del proyecto con las características y funciones que fueron definidas en el comienzo.

Sin embargo, dado que el proceso de evaluación del desempeño es de manera anual lo ideal es que debería ser continuo durante todo el año, el administrativo se le debe de informar acerca de su rendimiento de forma periódica durante todo el año. También se debe de recordar que la evaluación no se basa únicamente en el desempeño del administrativo si no en alcanzar las metas y acciones planificadas al inicio del año de manera personal y grupal.

Este modelo de evaluación ayudará a mantener una evaluación de desempeño efectiva, a través de un sistema que detecte las necesidades del área y se pueda tomar las decisiones para el personal basadas en los resultados del ejercicio de evaluación sean mucho mejores, lo que conducirá a un mayor logro de metas organizacionales.

ANEXOS

Anexo 1. Formatos de Auditoria 5's.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA		Auditor : Santiago	
Área: Almacén		Día: 23.02.2021	
		Auditoria 5s	
Sistema de puntuación		Objetivo	Real
0	Inexistente - No se aprecia ninguna realidad respecto a lo preguntado	1ª s	18
1	Insuficiente - El grado de cumplimiento es menor del 45%	2ª s	21
2	Bien - El grado de cumplimiento es mayor del 45% y menor del 85%	3ª s	15
3	Excelente - El grado de cumplimiento es mayor del 85%	4ª s	33
		5ª s	n/a
		Total	87
Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio		Calificación: 8.6	
No es más limpio el que más limpia sino el que menos ensucia			
		0	1
1ª s Separar y eliminar innecesarios	1 ¿Hay cosas que debe de tirar?		X
	2 ¿Hay materiales para reparar?		X
	3 ¿Hay algún tipo de herramienta, tornillería, pieza de repuesto, útiles o similar en el entorno de trabajo?		X
	4 ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados, en su ubicación y correctamente identificados en el entorno laboral?		X
	5 ¿Hay objetos que no sirvan en esta área y puedan servir a otra ?		X
	6 ¿Está todo el mobiliario:mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el entorno de trabajo?		X
	Total		15
		0	1
2ª s Situar e identificar necesarios	1 ¿Están claramente definidos los pasillos, áreas de almacenamiento, lugares de trabajo?		X
	2 ¿Están diferenciados e identificados los materiales o semielaborados del producto final?		X
	3 ¿Hay algún tipo de obstáculo cerca del elemento de extinción de incendios más cercano?		X
	4 ¿Tiene el suelo algún tipo de desperfecto: grietas, sobresalto...?	X	
	5 ¿Están las estanterías u otras áreas de almacenamiento en el lugar adecuado y debidamente		X
	6 ¿Tienen los estantes letreros identificatorios para conocer que materiales van depositados en ellos?		X
	7 ¿Hay líneas blancas u otros marcadores para indicar claramente los pasillos y áreas de almacenamiento?		X
Total		15	
		0	1
3ª s Suprimir la suciedad	1 ¿Revisa cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos? ¿Puedes encontrar manchas de aceite, polvo o residuos?		X
	2 ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas de aceite, polvo o residuos?		X
	3 ¿Se mantienen las paredes, suelo y techo limpios, libres de residuos?		X
	4 ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de la planta?		X
	5 ¿Se barre y limpia el suelo y los equipos normalmente sin ser dicho?		X
Total		15	
		0	1
4ª s Señalizar	1 ¿Hay alguna ventana o puerta rota?		X
	2 ¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas de la empresa?		X
	3 ¿Se actúa generalmente sobre las ideas de mejora?		X
	4 ¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente?	X	
	5 ¿Se consideran futuras normas como plan de mejora clara de la zona?		X
	6 ¿QUE TIPO DE CARTELES, AVISOS, ADVERTENCIAS, PROCEDIMIENTOS, CREEN QUE FALTAN?		X
	7 ¿LOS QUE EXISTEN SON ADECUADOS?		X
	8 ¿CÓMO CALIFICARÍA SU ENTORNO DE TRABAJO? ¿ES MOTIVADOR Y CONFORTABLE?		X
	9 ¿CÓMO PODRÍA COLABORAR PARA QUE SI LO FUERA?		X
	10 ¿Se mantienen las 3 primeras S (eliminar Innecesario, espacios definidos, limitación de pasillos, limpieza)?		X
	11 ¿Está visible la información necesaria?		X
Total		30	

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	Auditoria 5s	Auditor: <u>SANTIAGO</u>
Área: <u>Almacén</u>		Día <u>23/02/2021</u>

Sistema de puntuación		Objetivo	Real
0	Inexistente - No se aprecia ninguna realidad respecto a lo preguntado	18	15
1	Insuficiente - El grado de cumplimiento es menor del 40%	21	15
2	Bien - El grado de cumplimiento es mayor del 40% y menor del 90%	15	15
3	Excelente - El grado de cumplimiento es mayor del 90%	33	30
		Total	81 75

Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio
 No es más limpio el que más limpia sino el que menos ensucia **8.6**

		0	1	2	3
1ª s Separar y eliminar innecesarios	1 ¿Hay cosas que deba de tirar?			X	
	2 ¿Hay materiales para reparar?				X
	3 ¿Hay algún tipo de herramienta, tornillería, pieza de repuesto, útiles o similar en el entorno de trabajo?				X
	4 ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados, en su ubicación y correctamente identificados en el entorno laboral?				X
	5 ¿Hay objetos que no sirvan en esta área y puedan servir a otra?			X	
	6 ¿Está todo el mobiliario: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el entorno de trabajo? <i>Todos los Art. de almacen.</i>				X
Total					15

- Identificar Regular
 - Asesor Es Para la Comp
 - Identificar cosas
 - Hacer Archivos
 - Revisar Limpieza
 - Revisar Man. de Empleado
 - Identificar cosas
 - Revisar 3 cosas
 - Organizar objetos extrañados
 - Mayor orden Esp. de Trabajo

		0	1	2	3
2ª s Situar e identificar necesarios	1 ¿Están claramente definidos los pasillos, áreas de almacenamiento, lugares de...				X
	2 ¿Están diferenciados e identificados los materiales o semielaborados del...			X	
	3 ¿Hay algún tipo de obstáculo cerca del elemento de extinción de incendios más...			X	
	4 ¿Tiene el suelo algún tipo de desperfecto: grietas, sobresalto...?		X		
	5 ¿Están las estanterías u otras áreas de almacenamiento en el lugar adecuado...				X
	6 ¿Tienen los estantes letreros identificatorios para conocer que materiales van...			X	
	7 ¿Hay líneas blancas u otros marcadores para indicar claramente los pasillos y...			X	
Total					15

- Almacenamiento de cosas por extinguir
 - Definir áreas de trabajo

		0	1	2	3
3ª s Suprimir la suciedad	1 ¿Revisa cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos?				X
	2 ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas...				X
	4 ¿Se mantienen las paredes, suelo y techo limpios, libres de residuos?				X
	5 ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el...				X
	6 ¿Se barre y limpia el suelo y los equipos normalmente sin ser dicho?				X
	7 ¿El equipo de medición está limpio?				X
	Total				

- Cintas por su existencia
 - Sulfato existente en el piso

		0	1	2	3
4ª s Señalizar	1 ¿Hay alguna ventana o puerta rota?				X
	2 ¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas de la empresa?				X
	3 ¿Se actúa generalmente sobre las ideas de mejora?				X
	4 ¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente?		X		
	5 ¿Se consideran futuras normas como plan de mejora clara de la zona?				X
	6 ¿QUÉ TIPO DE CARTELES, AVISOS, ADVERTENCIAS, PROCEDIMIENTOS, GREEN QUE FALTAN?			X	
	7 ¿LOS QUE EXISTEN SON ADECUADOS?				X
	8 ¿CÓMO CALIFICARÍA SU ENTORNO DE TRABAJO? ¿ES MOTIVADOR Y CONFORTABLE?				X
	9 ¿CÓMO PODRÍA COLABORAR PARA QUE SI LO FUERA?				X
	10 ¿Se mantienen las 3 primeras S (eliminar innecesario, espacios...				X
	11 ¿Está visible la información necesaria?				X
Total					30

- Revisar ventanas con SCS
 - Revisar Avances de medición
 - Revisar Extintos
 - Cuál no hacer
 - Hojas de Hojas
 - Cambio de Sillas
 - Mas luz en trampas con SCS

Maria Flores
 23/02/2021

Anexo 2. Formato de Encuesta de Satisfacción con Proveedores.

	<h1>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</h1> <h2>JEFATURA DE PRESUPUESTOS Y COMPRAS</h2>				
	Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>				
Estimada y estimado proveedor, con la intención de mejorar la relación de socios estratégicos, te solicitamos un breve momento de tu tiempo para responder la siguiente encuesta de satisfacción que te ofreció la jefatura de presupuestos y					
COMUNICACIÓN		GRADO DE SATISFACCIÓN			
		Mala	Regular	Buena	Excelente
Facilidad para contactar a la persona indicada					
El tiempo de respuesta a sus necesidades ha sido eficiente					
Atención amable y eficiente del personal					
La cotización solicitada contaba con la información necesaria					
La solicitud del producto o servicio se hizo dentro de los tiempos establecidos por ustedes previamente					
ENTREGA DE MERCANCIA		Mala	Regular	Buena	Excelente
El acceso a las instalaciones fue fácil					
Nuestro personal fue atento y eficiente					
El horario de entrega es accesible					
Su tiempo de espera en la entrega fue razonable					
FACTURACIÓN, CANCELACIÓN Y PAGOS		Mala	Regular	Buena	Excelente
Los datos para la facturación fueron precisos					
La cancelación (si aplica) se solicitó en tiempo y forma					
El cumplimiento de la fecha de pago fue...					
Se le notificó del pago del producto o servicio					
En general ¿cómo califica nuestra atención?					
Malo ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩ Bueno					
Comentarios y sugerencias					
Empresa o compañía : _____					
¡Muchas gracias por su colaboración!					

Anexo 3. Formato de Encuesta de Satisfacción con Usuarios Internos de la Universidad.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

JEFATURA DE PRESUPUESTOS Y COMPRAS

Fecha:

Estimada y estimado usuario, con la intención de mejorar constantemente la calidad de nuestro servicio, te solicitamos un breve momento de tu tiempo para responder la siguiente encuesta de satisfacción con el área, considerando las políticas y tiempos de respuesta brindados (como se muestra en la tabla con referencia al documento políticas y criterios de compras y almacén).

ATENCIÓN AL USUARIO	GRADO DE ATENCIÓN				
	Mala	Regular	Buena	Excelente	Sobresaliente
Trato y amabilidad del personal de oficina					
Facilidad para contactar a la persona indicada					
Tiempo de respuesta a la consulta solicitada					
Satisfacción a la consulta solicitada					

COMPRA	GRADO DE ATENCIÓN				
	Mala	Regular	Buena	Excelente	Sobresaliente
Tiempo de respuesta para realizar la compra					
Satisfacción con el producto o servicio solicitado (es decir se recibió el producto o servicio con las características solicitadas por el usuario)					
Calidad del producto o servicio solicitado					
Relación calidad / precio de lo solicitado					

NOTIFICACIÓN DE ENTREGA	GRADO DE ATENCIÓN				
	Mala	Regular	Buena	Excelente	Sobresaliente
Avisos de la entrega del producto o servicio					
Cumplimiento de los plazos de entrega					
Garantía del producto o servicio					

TIEMPOS DE RESPUESTA

NO.	CONCEPTO	DÍAS MÁXIMOS DE ATENCIÓN
1	HOSPEDAJE NACIONAL	5
2	HOSPEDAJE INTERNACIONAL	5
3	PASAJE TERRESTRE	5
4	RENTA DE SERVICIO DE TRANSPORTE	5
5	BOLETO DE AVIÓN	3
6	SERVICIO DE ALIMENTOS	5
7	PAGO DE PUBLICIDAD	5
8	PAGO DE IMPRENTA	5
9	SUSCRIPCIONES	5
10	RENTA DE MOBILIARIO PARA EVENTOS	5
11	ARREGLOS FLORALES	3
12	PAGO CONSIGNACIÓN DE LIBROS	5
13	PAGO DE MATERIAL PROMOCIONAL	5
14	PAGO RENTA DE SALONES	5
15	OTRO PAGO DE SERVICIO	5
16	ARTÍCULOS DE PAPELERÍA	5
17	ARTÍCULOS DE CÓMPUTO	7
18	ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	10
19	MEDICAMENTO	5
20	ARTÍCULOS DE ABARROTES	5
21	INSUMOS DE TALLER DE JOYERÍA	5
22	INSUMOS TALLER DE CARPINTERÍA	5
23	COMPRA DE LIBROS	5
24	COMPRA DE REVISTAS	5
25	PAGO DE PROYECTOS ESPECIALES	3
26	PAGO SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	5
27	PAGO DE TELEFONÍA	5
28	PAGO DE INTERNET	5
29	COMPRA DE LICENCIAS Y PERMISOS	7
30	PAGO DE FACEBOOK	3
31	PAGO DE SPOTIFY	3
32	PAGO DE NETFLIX	3
33	PAGO DE ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	5
34	COMPRA DE MOBILIARIO	30
35	COMPRAS DE IMPORTACIÓN	60
36	PAGO COMBUSTIBLE TOKA	5
37	COMPRA DE INSUMOS PARA CAPILLA	7
38	COMPRAS VARIAS NACIONALES	10

*1. Generalidad del Proceso de Comprar en el punto 5, inciso a.

En general ¿Cómo calificas nuestro servicio?

Mala
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
 Sobresaliente

Comentarios y sugerencias

Nombre _____

Departamento _____

Solicitud(es) _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4. Formato de Evaluación de desempeño personal anual.

Evaluación del desempeño - Evaluación de personal

Esta sección muestra sólo al personal administrativo que podrá evaluar y que depende directamente de usted.

La evaluación comprende:

Etapas 1: Directamente en el portal, usted evaluará diversas competencias, y podrá agregar observaciones.

Etapas 2: Ésta se efectúa en entrevista con su colaborador, y concluye con un acta de acuerdos.

Etapas 3: Entrega de Evaluación del desempeño impresa y firmada, de cada uno de sus colaboradores, en la Coordinación de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Servicios al Personal.

Periodo

Otoño 2020 Desde el 18 de Noviembre de 2020 al 18 de Diciembre de 2020

Listado de evaluaciones de empleados



Cuenta	12076
Nombre	Patricia Rodríguez Álvarez
Puesto	Responsable de Compras

Etapa 1

Etapa 2

Imprimir

Fecha de actualización 2020-12-08 11:47:22.173

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:

El evaluador podrá seleccionar la opción que defina mejor el desempeño del colaborador y agregar observaciones si así lo considera; al concluir deberá guardar la información. Durante el periodo de evaluación podrá editarla si es necesario, guardando los cambios.

Valoración	Definición
Insuficiente	6 El desempeño demostrado no cubre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto.
Suficiente	8 El desempeño demostrado cubre las expectativas de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su función.
Sobresaliente	10 El desempeño demostrado supera las expectativas respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Puesto	
Responsable de Compras	
Oficina / Centro / Departamento	
Dirección de Servicios Generales	
Nombre	
Patricia Rodríguez Álvarez	
No. Empleado	
12076	
Nivel de competencia	
Operativo	
Fecha de elaboración:	
5 de Marzo de 2021	

ETAPA 1 : Llenado de Evaluación	
1.- CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PUESTO	
Suficiencia en los conocimientos teórico-prácticos debidamente actualizados, requeridos para desempeñar satisfactoriamente sus funciones, tanto técnicas como administrativas de su área o departamento.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
2.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Razonamiento dentro de políticas bien definidas y objetivos específicos bajo dirección cercana, eligiendo para ello experiencias y conceptos aprendidos, pertinentes al caso, en situaciones que presentan algún material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o formas establecidas.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
3.- OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE LOS TRABAJOS	
Capacidad para determinar el sentido de urgencia y prioridad de los cometidos a su cargo y de acuerdo a ello, manejar su tiempo y el de sus colaboradores y/o proveedores, para tomar las decisiones que respondan oportunamente a la solución de los problemas y obtención de los resultados correspondientes.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
4.- CALIDAD DEL TRABAJO	
Capacidad para realizar trabajos complejos en situaciones diversas, dentro de las normas y expectativas previstas.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
5.- EFICACIA EN EL TRABAJO DE EQUIPO	
Capacidad para trabajar adecuadamente de manera individual y si se le pide, también de integrarse a un equipo operativo, siempre y cuando se le indiquen con claridad las tareas que deba desempeñar.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
6.- COMUNICACIÓN	
Capacidad de recibir y Transmitir órdenes e Instrucciones de trabajo en forma clara precisa y oportuna.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
7.- ATENCIÓN AL USUARIO	
Capacidad para atender atentamente a los usuarios internos y/o externos, proporcionándoles lo que le piden.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
8.- ORDEN Y LIMPIEZA	
Capacidad para mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.	<input type="radio"/> (I) Insuficiente <input type="radio"/> (S) Suficiente <input checked="" type="radio"/> (SS) Sobresaliente
¿Desea agregar Observaciones? <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No	
Dada la calificación asignada, favor de responder lo siguiente:	
5.- Describa las fortalezas (contribuciones) más importantes con las que cuenta el colaborador	
Proactividad y compromiso en su puesto. Inteligencia emocional con diversas circunstancias que pasan dentro del día a día. Puntualidad. Capacidad de aprendizaje. Adaptabilidad a los cambios. Compromiso en los objetivos y metas del puesto y del área.	
<input type="button" value="Actualizar etapa 1"/>	
<input type="button" value="Cancelar"/>	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:

En entrevista con el colaborador, deberá dar lectura y retroalimentación de su evaluación capturada en la Etapa 1 (para tal efecto le puede facilitar en pantalla). Una vez hecho esto, procederá a llenar el acta de acuerdos.
Al concluir esta etapa es necesario guardar la información, acto seguido se imprimirá el acta para consignar la firma de ambos.
Las evaluaciones firmadas de todo el personal a su cargo, deberán ser entregadas al Coordinador de Desarrollo Organizacional en la fecha límite señalada.

Valoración	Definición
Insuficiente	El desempeño demostrado no cubre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto.
Suficiente	El desempeño demostrado cubre las expectativas de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su función.
Sobresaliente	El desempeño demostrado supera las expectativas respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Puesto	Responsable de Compras	Oficina /Centro / Departamento	Dirección de Servicios Generales
Nombre	Patricia Rodríguez Álvarez	No. Empleado	12076
Nivel de competencia	Operativo		
Fecha de elaboración:	5 de Marzo de 2021		

ETAPA 1: Llenado de Evaluación	
1.- CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PUESTO	
Suficiencia en los conocimientos teórico-prácticos debidamente actualizados, requeridos para desempeñar satisfactoriamente sus funciones, tanto técnicas como administrativas de su área o departamento.	(5) Sobresaliente
2.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Reconocimiento dentro de políticas bien definidas y objetivos específicos bajo dirección cercana, algo que para él/ella representa retos, pero que en lo general se ajustan a patrones o formas establecidas.	(5) Sobresaliente
3.- OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE LOS TRABAJOS	
Capacidad para atender el sentido de urgencia y prioridad de los cometidos a su cargo y de acuerdo a ello, manejar su tiempo y el de sus colaboradores y proveedores, para tomar las decisiones que respondan oportunamente a la solución de los problemas y obtención de los resultados correspondientes.	(5) Sobresaliente
4.- CALIDAD DEL TRABAJO	
Capacidad para realizar trabajos complejos en situaciones diversas, dentro de las normas y expectativas previstas.	(5) Sobresaliente
5.- EFICACIA EN EL TRABAJO DE EQUIPO	
Capacidad para trabajar adecuadamente de manera individual y al ser le pide, también de integrarse a un equipo operativo, siempre y cuando se le indiquen con claridad las tareas que debe desempeñar.	(5) Sobresaliente
6.- COMUNICACIÓN	
Capacidad de recibir y Transmitir órdenes e instrucciones de trabajo en forma clara precisa y oportuna.	(5) Sobresaliente
7.- ATENCIÓN AL USUARIO	
Capacidad para atender atentamente a los usuarios internos y/o externos, proporcionándoles lo que le piden.	(5) Sobresaliente
8.- ORDEN Y LIMPIEZA	
Capacidad para mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.	(5) Sobresaliente

9.- Describa las fortalezas (contribuciones) más importantes con las que cuenta el colaborador
Capacidad de trabajar en equipo con sus compañeros del área. Responsabilidad del puesto y solicitudes que maneja de alta importancia. Empatía con las personas internas y externas de la universidad. Motivación en su trabajo de aprender cosas. Proactividad y compromiso en su puesto. Inteligencia emocional con diversas circunstancias que pasan dentro del día a día. Puntualidad. Capacidad de aprendizaje. Adaptabilidad a los cambios. Compromiso en los objetivos y metas del puesto y del área.
Calificación obtenida: 10.00 (Sobresaliente)

ETAPA 2: Entrevista de retroalimentación y acuerdos

Dada la calificación asignada, favor de responder lo siguiente

10.- Describa las necesidades de capacitación detectadas durante la evaluación	CURSO DE MANEJO DEL ESTRÉS, CURSO MOTIVACIONAL, CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA AXI POR PARTE DE DSTIC, CURSO DE EXCEL MEDIO, CAPACITACIONES CONSTANTES QUE PUEDA OFRECER LA UBERO.
11.- Describa las metas y acuerdos para el siguiente periodo de evaluación	SEGUIMIENTO A EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, MANEJO DEL SISTEMA AXI AL 100%. RETROALIMENTACIÓN DE CURSOS COMO ÁREA DE COMPRAS, MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE COMPRAS, TRABAJAR EN CONJUNTO CON LAS DEMÁS ÁREAS PARA MEJORAR EN EL SISTEMA AXI.
12.- Comentarios del empleado evaluado	ESTOY CONTENTA EN MI TRABAJO, HAY UN AMBIENTE LABORAL DE APOYO AGRADECIBLE. CONTINUAR CON LA RETROALIMENTACIÓN CON RESPECTO DE MI PUESTO. SEGUIR CAPACITANDOME PARA MEJORAR EN EL SERVICIO. (CURSOS Y DIPLOMADOS) RECIBO APOYO DE MIS SUPERIORES.

Guardar etapa 2

Cancelar

Anexo 5. Ejemplo de formato de indicadores internos de la Jefatura de presupuestos y compras.

INDICADOR	OBJETIVO
Costos de compras	Medir los costos de compras relacionados con los procesos internos y gestión de proveedores.
Tiempo de entrega del proveedor por pedido	Medir el tiempo que desde que se envía la orden de pedido al proveedor hasta que este entrega el producto en las instalaciones.
(%) de quejas sobre productos adquiridos y entregas perfectas	Determinar el % de quejas respecto a la cantidad de pedidos realizados por la empresa. Además, se incluye entrega perfecta en cantidad, referencia y tiempo.
Número de compras a proveedores certificados	Medir la cantidad de compras que se realizan a proveedores certificados como estrategia de competitividad.

Indicadores de desempeño en el proceso de aprovisionamiento y compras. Adoptado de: (Jordi Pau I. Cos (Autor), 2000).

Anexo 7. Formato del reporte de solicitudes atendidas por el personal de compras.

Este formato que arroja el porcentaje de las compras y/o pagos de la Universidad y la atención a las diversas áreas.

Total de folios del 1,2,3,4 TRIMESTRES del 2021						
Mes	COMPRA		PAGO		Total general	Total Porcentaje
ENERO	21	28%	55	72%	76	100%
FEBRERO	22	18%	101	82%	123	100%
MARZO	41	32%	86	68%	127	100%
Total general	84	26%	242	74%	326	100%
ABRIL	37	21%	139	79%	176	100%
MAYO	0	0%	0	0%	0	0%
JUNIO	0	0%	0	0%	0	0%
Total general	0	0%	0	0%	0	100%
Total de folios del primer trimestre 2021 por mes y por usuario						
		Paty		Noé		
Mes	GESTIÓN DE...					
ENERO	COMPRA	0	0%	21	31%	
	PAGO	8	100%	47	69%	
Total ENERO	76	8	11%	68	89%	
Mes	GESTIÓN DE...	Paty		Noé		
FEBRERO	COMPRA	0	0%	24	25%	
	PAGO	28	100%	73	75%	
Total FEBRERO	125	28	22%	97	78%	
Mes	GESTIÓN DE...	Paty		Noé		
MARZO	COMPRA	2	7%	39	40%	
	PAGO	27	93%	59	60%	
Total FEBRERO	127	29	23%	98	77%	

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2005). *“Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”*. Cuarta Edición. Editorial Gránica.
- Dankhe, G. L. . (1989). en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.), *La Comunicación Humana: Ciencia Social*. México: McGraw Hill.
- De la Calle, M.C. Y Ortiz de Urbiva, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos”*. 2ª ed. Madrid: Prentice Hall/ Pearson.
- Gordon, J.. (1997). *Comportamiento organizacional, 5a. ed*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad, cuarta edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Historia Universidad Iberoamericana León. (30 de Marzo de 2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Iberoamericana_León
- Historia Universidad Iberoamericana León. (23 de Febrero de 2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Iberoamericana_León
- James, S. (2007). *Administración, dhttp://148.202.148.5/Cursos/id204/Unidad_5/51.htmirigir*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.
- Jordi Pau I. Cos (Autor), R. D. (2000). *Manual de logística integral, pag 332*.
- Madrigal Torres, B. (2009, Cap.1, Pág. 4). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mc Graw Hill.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mc Graw Hill.
- Madrigal Torres, B. (2009, Cap.2, Pág 22). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mc Graw Hill.
- Madrigal Torres, B. (2009, Cap.2, Pág. 25). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mc Graw Hill.
- Martínez, R., y Fernández, A. (2008). *“Árbol de Problema y áreas de intervención”*. México: CEPAL.
- Megginson, Mosley, Pietri Jr. (1998). *Administración, Conceptos y Aplicación,*. México: CECSA, p. 663.
- Morcillo Ortega, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: un enfoque de competencias. 1a ed*. Madrid: Cívitas.
- Morcillo Ortega, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. Madrid: Thompson-Paraninfo.
- Murphy, K.R. (1988). *Psychological measurement: Abilities and Skills en C.L. Copper y I. Robertson (eds): International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey and Sons.

- Ortegón, E., Pacheco, J.F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Pereda, S.; Berrocal F.; Alonso, M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias, 3ª ed.* Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Proyecto Educativo Común de la compañía de Jesús en américa latina. (02 de Abril de 2018). Obtenido de <http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2011/11/PEC.pdf>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de recursos humanos. 7ª ed.* Madrid: ESIC.
- Rodríguez Valencia, J. (1998). *Introducción a la administración*. México: ECAFSA, p.466.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño*. Contabilidad y Auditoría.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Secretaría de Educación Pública. (10 de Abril de 2018). *Sistema de Captura de educación inicial, especial, vía internet*. Obtenido de www.f911.sep.gob.mx
- Universidad Iberoamericana León. (26 de Marzo de 2018). www.leon.uia.mx. Obtenido de www.leon.uia.mx/vinculacion/parque-tecnologico/index.cfm
- Universidad Iberoamericana León. (223 de Febrero de 2021). www.leon.uia.mx. Obtenido de www.leon.uia.mx/conoce-la-ibero/somos-ibero.cfm
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 313. (04 de Mayo de 2016). Comunicación Oficial 313 Reglamento de actividad docente. León, Guanajuato, México.
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 325. (03 de Agosto de 2016). Comunicación Oficial 325 Perfil del Coordinador de Posgrado. León, Guanajuato, México.
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 355. (16 de Febrero de 2018). Comunicación Oficial 355 Reglamento de Personal Académico de la Universidad Iberoamericana León. León, Guanajuato, México.
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 389. (24 de Mayo de 2019). Comunicación Oficial 389 Perfil Ideal del Docente de la Universidad Iberoamericana León. León, Guanajuato, México.
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 394. (14 de Junio de 2019). Comunicación oficial 394 Taxonomía de funciones académicas de la Universidad Iberoamericana León. León, Guanajuato, México.
- Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 413. (31 de Enero de 2020). Comunicación Oficial 413 Planeación Estratégica 2020-2024. León, Guanajuato, México.

Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 429. (04 de Septiembre de 2020). Comunicación Oficial 429 Escala de evaluación del desempeño del personal académico de tiempo. León, Guanajuato, México.

Universidad Iberoamericana León Comunicación Oficial 432. (04 de Septiembre de 2020). Comunicación Oficial 432 Perfil de Puesto de Coordinador de Licenciatura. León, Guanajuato, México.

Yin, R. k. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: Sage.

2000