

**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La burocracia y su relación con el desempeño laboral en una Institución Pública de Educación Superior.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Aida Mota López.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración.

La burocracia y su relación con el desempeño laboral en una Institución pública de Educación superior.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:  
Aída Mota López.

Dirigido por:  
M. en Martín Vivanco Vargas

Co-dirigido por:  
Dr. Arturo Castañeda Olalde.

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Presidente  
Dr. Arturo Castañeda Olande.  
Secretario  
Dra. Ma. Luisa Leal García  
Vocal  
M. en A. María Elena Días Calzada  
Suplente  
M. en I. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

Centro Universitario Querétaro, Qro.  
Centro Universitario, 15 de enero de 2020.  
**México**

## Resumen.

El presente estudio muestra el grado de asociación entre la burocracia y el desempeño laboral que subsiste entre los empleados de una Institución de Educación Superior en Querétaro, que para efectos de salvaguardar la confidencialidad solicitada por la dirección quien autorizó la realización del trabajo, se ha denominado Universidad Pública. Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 empleados de confianza con nivel de jefatura a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con las funciones estadísticas del programa (2010. versión). Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal entre las variables de la burocracia y el desempeño laboral. Se concluyó que la organización sujeta a investigación tiene un mal concepto de la burocracia y su aplicación en el exceso de procesos, lo que está afectando la percepción de un buen Desempeño Laboral de los Empleados, ya que uno de los elementos esenciales del desempeño es la evaluación y en este caso los empleados no cuentan con ningún proceso de evaluación y por tanto no se percatan de su buen o mal desempeño dentro de la Institución. Se recomienda finalmente que se realicen con regularidad procesos de evaluación del desempeño laboral proporcionando una correcta retroalimentación e implementando una serie de programas de incentivos que motiven al personal a obtener un mayor rendimiento, así como la modificación en los procesos para evitar actividades repetitivas que perjudican al trabajador.

**(Palabras clave:** Burocracia, desempeño laboral, Institución Pública de educación superior).

### Summary.

The present study shows the degree of association between the bureaucracy and the work performance that subsists among the employees of a higher education institution in Querétaro, which for purposes of safeguarding the confidentiality requested by the management who authorized the performance of the work, has been called public university. To carry out the research, a non-experimental, field, descriptive, transversal and correlational method was chosen. For convenience, we chose a non-probabilistic sample that consisted of 30 trusted employees with a headquarter level, to whom an ordinal Likert scale survey was applied. The data was captured in excel sheets and analyzed with the statistical functions of the program (2010. Version). A descriptive analysis of frequencies was carried out with contingency tables to observe the relationship between the two variables. The results showed a linear relationship between the variables of bureaucracy and work performance. It was concluded that the organization subject to research has a bad concept of bureaucracy and its application in the excess of processes, which is affecting the employee's work performance. Finally, it is recommended that work performance assessment processes be conducted regularly, providing correct feedback and implementing a series of incentive programs that motivate staff to obtain greater performance, as well as modification in processes to avoid repetitive activities that harm the employee.

**(Key words:** Bureaucracy, work performance, public institution of higher education).

### **Dedicatorias**

A mis hijos, quienes han sido mi motivación para seguir aprendiendo y creciendo, quienes han tenido la paciencia de estar a mi lado en todo momento y para quienes pretendo ser un ejemplo de vida a través de un mundo donde el conocimiento es la mejor herramienta que permite mantener un equilibrio.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### Agradecimientos.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro, por ser una Institución comprometida con la educación de calidad, que permite que muchos jóvenes tengamos mejores oportunidades en la vida. Así mismo, a mi director de tesis, el Dr. Martín Vivanco Vargas, quien me brindó su apoyo incondicional para lograr uno de mis sueños latentes que me permiten ser una mejor persona ante el mundo y nuestra sociedad.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## Índice

<b>Resumen.</b>	I
<b>Summary.</b>	II
<b>Dedicatorias.</b>	III
<b>Agradecimientos.</b>	IV
<b>Índice</b>	V
<b>Índice de tablas.</b>	VI
<b>Índice de figuras.</b>	VII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	3
2.1. Descripción	3
2.2. La burocracia	3
2.3. Desempeño Laboral	14
2.4. Características de la organización gubernamental de educación superior.	39
<b>3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	53
<b>4. METODOLOGIA</b>	56
<b>5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	58
<b>PROPUESTAS Y CONCLUSIONES</b>	81
<b>REFERENCIAS.</b>	83

### Índice de tablas.

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1. Elementos de la burocracia.	10
2. Modelos burocráticos en las sociedades desarrolladas.	13
3. Indicadores del desempeño laboral.	38

Dirección General de Bibliotecas UAQ



**Índice de figuras.**

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Organigrama de la institución.	48
Figura 2. Sexo	58
Figura 3. Estado civil	59
Figura 4. Edad	59
Figura 5. Tipo de contrato.	60
Figura 6. Departamento	60
Figura 7. Escolaridad	61
Figura 8. Horas de trabajo	61
Figura 9. Antigüedad en la institución	62
Figura 10. Antigüedad en el puesto	62
Figura 11. Nivel socioeconómico.	63
Figura 12. Mi trabajo es significativo	63
Figura 13. El trabajo que desempeño, me parece un desafío	64
Figura 14. El tiempo asignado a la jornada de trabajo es suficiente para las actividades que se me asignan	64
Figura 15. Recibo el salario adecuado por el trabajo que desempeño	65
Figura 16. Mis compañeros de trabajo contribuyen al logro de mis objetivos	66
Figura 17. Las expectativas de mi jefe son realistas	66

Figura 18. Las tareas asignadas me ayudan a desarrollarme profesionalmente	67
Figura 19. Mis compañeros poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto que desempeñan	67
Figura 20. La institución realiza un proceso de evaluación del desempeño laboral	68
Figura 21. Me son entregados los resultados de evaluación	69
Figura 22. Recibo una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en mi evaluación	69
Figura 23. El proceso de evaluación ha tenido un avance significativo en el mejoramiento de mi rendimiento	70
Figura 24. Las actividades del proceso en el que participo son excesivas	71
Figura 25. La reiteración de actividades afecta de alguna manera mi desempeño laboral.	71
Figura 26. La calidad de la información para la correcta toma de decisiones se ve afectada a consecuencia del exceso de documentos acumulados	72
Figura 27. Tengo claro por qué y para que de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos	73
Figura 28. Tengo claro por qué y para que de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos	73
Figura 29. Existen varias tareas que pueden ser eliminadas o simplificadas sin afectar el funcionamiento de los procesos	74
Figura 30. Me resulta difícil realizar mis actividades a través del sistema administrativo.	75
Figura 31. Le encuentro poco valor a las actividades que se realizan	75

Figura 32. La solución de una acción es detenida porque jerárquicamente el rango más alto lo impide, dado que es la única persona que decide	76
Figura 33. El exceso de formalismo y de papeleo, genera una comunicación lenta	77
Figura 34. Los procesos necesarios de modificación generan resistencia a los cambios cuando son necesarios para el mejoramiento	77
Figura 35. La calidad en el servicio será satisfactoria en medida en que este sea aceptado favorablemente por los usuarios.	78
Figura 36. El conformismo a las rutinas y a los procedimientos genera una deformación profesional	79
Figura 37. Correlación entre burocracia y desempeño laboral	80

## 1. INTRODUCCIÓN

Se sabe que es necesario una correcta organización en cualquier corporación humana ya que funge como requisito indispensable para el eficaz y el eficiente logro de los objetivos de la misma. Los esquemas organizacionales de distribución de jerarquías, responsabilidades y funciones tienen como propósito fundamental la obtención de resultados colectivos a través del trabajo coordinado, pero a su vez, dentro de la gestión de recursos humanos, existe la necesidad de las personas de liberar su potencial, ya que es determinante para la orientación positiva o negativa hacia la tarea y la actitud laboral.

Por desgracia el mal concepto que se tiene acerca de la burocracia tiende a relacionarse con bajos niveles de desempeño, en tanto que una satisfacción laboral elevada se relaciona frecuentemente con mayores índices de productividad y efectividad.

En función de lo anterior, se consideró pertinente realizar una investigación con el objetivo de identificar la relación entre la burocracia y el desempeño laboral a nivel jefaturas de una Institución de educación superior.

Tomando como variable independiente la burocracia y como variable dependiente el desempeño laboral, la hipótesis que se planteó fue la siguiente: La burocracia influye en el desempeño laboral.

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo la revisión bibliográfica para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre los elementos de la burocracia y el desempeño laboral. La segunda parte se solicitó a la máxima autoridad de la organización, información sobre la misma y su autorización

para aplicar el instrumento de investigación a los trabajadores determinados, con el compromiso expreso de dar un manejo confidencial de los datos obtenidos y mantener el anonimato.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 30 empleados a los cuales se les aplicó una encuesta de 30 preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Con ayuda del programa Microsoft Excel (versión 2010), se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados no mostraron una correlación entre las variables, por lo que se concluye que el mal concepto que se tiene de la burocracia no es predictor del desempeño laboral.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Descripción

En el presente capítulo se abordan los conceptos y elementos relacionados con la burocracia y el desempeño laboral, así como información general de la organización donde se llevó a cabo el estudio y algunas investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

### 2.2. La burocracia

En este capítulo se desarrolló el concepto de burocracia como una forma de organización, tratando de mostrar que la burocracia, más que una estructura estática como lo plantea Weber, es una organización dinámica y poderosa. No se intenta que esta revisión teórica sea ni exhaustiva ni general, su propósito es particular: fortalecer y dar sentido a las propuestas de investigación y a los conceptos fundamentales.

Realizando una búsqueda rápida a través de internet, se logra encontrar que la palabra burocracia, se deriva de los términos “*buró*” (escritorio u oficina) y “*cratos*” (poder), lo que significa el poder ejercido desde los escritorios o las oficinas de las organizaciones.

Por otro lado, de acuerdo a las acepciones hechas a través de teorías previamente analizadas por varios autores, la burocracia se define de la siguiente manera:

“[.....]Max Weber. El sociólogo alemán Max Weber se dedicó al estudio de las organizaciones.<sup>7</sup> En sus artículos de principios del siglo XX desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamó burocracia; una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.....” (Coulter, M., p. 28).

"[.....]Talcott Parsons, por ejemplo, señala en *Structure and process in modern societies* (1960) que: "Una de las características estructurales más notables de una sociedad de esta índole es la prominencia que en ella adquieren organizaciones de escala relativamente grande con funciones especializadas, lo que suele denominarse con bastante imprecisión burocracia....." (Parsons, p. 2).

"[.....]Charles Hyneman también expresa la opinión de que "burocracia como abstracción equivale a gran organización, y toda gran organización es específicamente una burocracia....." (Hyneman, p. 3).

"[.....]En cuanto a la expresión "organización formal", aparece característicamente definida como un tipo u organización (o como elementos dentro de una organización) que se distingue por "sistemas, políticas, reglas y reglamentos que expresan en qué han de consistir las relaciones entre las personas para cumplir realmente la tarea de producción técnica....." (Caplow, p. 22).

Mientras que para (Crozier M. , 1964),

"[.....]Quizá el partidario contemporáneo más influyente de este uso sea el sociólogo francés Michel Crozier, el cual escribió en *The bureaucratic phenomenon* (1964), que la burocracia significaba las "inadaptaciones, las insuficiencias o las disfunciones que necesariamente surgen en las organizaciones humanas".

Aun reconociendo que el término también podía utilizarse para referirse al concepto de una comunidad política burocrática y a la racionalidad en la administración, optó sin embargo por el "sentido vulgar y frecuente" del término porque evocaba las nociones de "lentitud, rutina, complicación de los procedimientos y reacciones inadaptadas de las organizaciones 'burocráticas'....." (Crozier, p. 3).

Es por ello que, el término burocracia según Crozier,( 1969), se puede desarrollar desde tres acepciones:

La primera y más tradicional responde a un concepto de la ciencia política: La burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir un aparato de Estado constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana; el poder burocrático en esta acepción implica el reinado del orden y la ley, pero al mismo tiempo un gobierno sin participación del ciudadano;

La segunda acepción proviene de Max Weber quien lo expone como la racionalización de las actividades colectivas, manifiestas entre otras cosas en la concentración desmedida de las unidades de producción y, en general, de todas las administraciones, y en el desarrollo dentro de ellas de un sistema de reglas impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de sus funciones y distribución de responsabilidades, como ordenamiento de las carreras;

La tercera acepción evoca a la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos y la inadaptación de los organismos a las exigencias que deberían satisfacer.

Por otro lado, de acuerdo a Petrella, (2007), es importante mencionar las acepciones que realizan los principales autores de la teoría de la burocracia;

- Hegel, menciona que el Estado y la burocracia eran ambos el reflejo y la realidad de la idea moral, esto es, el reflejo y la realidad de la razón suprema, la burocracia estará representada en términos de un conjunto de funcionarios administrativos donde sus funciones burocráticas se encuentran en conciliar los múltiples intereses particulares coexisten en la sociedad civil con el general o universal del estado;
- Marx, en cambio dice que la principal función de la burocracia es la preservación de un sistema productivo y político específico, el capitalista;
- Weber, La teoría de la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Su estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.
- Michels, una reducida elite política que domina al conjunto de la sociedad y se aleja de sus verdaderos intereses y necesidades.
- Philip Selznick la burocracia no tiene que ser necesariamente rígida ni estática, sino que puede ser adaptativa y dinámica. La capacidad de cambiar debe integrarse al modelo burocrático, aunque parezca en principio un contrasentido.
- Michel Crozier, presenta la burocracia como una entidad donde se desarrollan continuas interacciones entre los participantes las cuales toman la forma de juegos donde en defensa de sus propios intereses y necesidades las personas toman las decisiones que estiman más convenientes. Esta perspectiva ofrece un ámbito y orientaciones diferentes para comprender la problemática de la relación de los diferentes agentes en una organización.



- Robert Merton, representa la burocracia a través de un conjunto complejo de relaciones que se establecen entre un número grande de variables, planteando los rudimentos de un enfoque sistémico. La exigencia de control por parte de la organización; esta exigencia de control enfatiza la previsión del comportamiento, confianza en las reglas y en su imposición conduce a las personas a justificar la acción individual y a consecuencias imprevistas, como la rigidez en el comportamiento y una defensa mutua dentro de la organización; lo que lleva a un sentimiento de defensa de la acción individual.

Para esta investigación se podría decir que las tres definiciones anteriormente expuestas obtenidas de Crozier en conjunto con el tipo ideal que se define a través de la teoría de Weber se complementan, ya que cada una de estas tiene posibilidad de influir y aparecer dentro del desempeño laboral; la primera por ejemplo se refiere a las personas que se encuentran dirigiendo una empresa o por decirlo en otros términos son los gerentes y jefes de las empresas, quienes en algunas ocasiones son designados directamente y en otras simplemente participan en un proceso y son finalmente estos quienes obtienen la autoridad, y que en la gran mayoría de veces son los encargados de evaluar a su personal. La segunda definición hace referencia al establecimiento de funciones y responsabilidades las cuales son el insumo para determinar las actividades que cada persona realizará en un puesto determinado y a partir de estos establecer comparaciones de lo ideal contra lo real, partiendo de esta comparación y de la comunicación de los resultados a los evaluados se podrán identificar maneras de mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la del establecimiento planes de mejoramiento y capacitación.

Finalmente, la última definición permite caracterizar el proceso de evaluación del desempeño en muchas empresas ya que, por evadir la responsabilidad de evaluar el desempeño, dado que el resultado puede ser desfavorable y traer consigo consecuencias

como disgustos o simplemente inconformidad en los evaluados, lo que los evaluadores evitan, convirtiendo el proceso de evaluación lento y en muchas ocasiones complicado. Esta lentitud en los procesos también podrá estar dada en algunas empresas por lo que se conoce en administración como margen o tramo de control lo cual hace referencia a que una persona deberá tener la cantidad adecuada de responsabilidades, personas y recursos para que sea efectiva, cuando esta sobrecargado de trabajo se podrá dar prioridad a las actividades del día a día descuidando procesos de gran importancia como el proceso de evaluación para la mejora continua del desempeño en cada uno de los colaboradores. La teoría de la burocracia es una teoría que se hace infaltable abordar en esta investigación ya que gracias a ella aparecen una serie de elementos que son la base o el inicio del proceso de evaluación, desde los orígenes de esta teoría se comienzan a fijar reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo y a partir de esta se estipula que quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone a través de normas y técnicas que regulan a los trabajadores y guían el desempeño de estos.

Históricamente son muy importantes los aportes que Max Weber proporcionó a la teoría de la burocracia por lo cual nos centraremos en esta investigación en la acepción que él estableció de esta teoría, a continuación, se expondrán las principales características que según Weber aparecen en la teoría de la burocracia y su relación con el desempeño laboral.

De acuerdo al sociólogo alemán Max Weber la burocracia se definía como un Fenómeno social universal, la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización.

Desligándolo en lo absoluto de juicios estrictamente normativos. Por desgracia una vez ya establecida completamente, la burocracia es, entre las estructuras sociales, la más difícil de destruir. Es entonces que la burocracia desde esa agria óptica, es el medio para llevar a cabo la acción colectiva, dentro del orden social. Por lo tanto, como un instrumento de socialización de las relaciones públicas, la burocracia es y ha sido un instrumento poderoso de primer orden, para quien controla ese aparato burocrático.

Por ello la burocracia es el medio de transformar la "*acción comunitaria*" en una "*acción social*" organizada racionalmente, siendo ésta un instrumento de "socialización" de las relaciones de poder, convirtiéndola en un instrumento de poder de gran importancia para quien controle el aparato burocrático.

Si bien, es cierto que el andamiaje organizacional que define la estructura y funcionamiento interno de las entidades gubernamentales determina en buena medida el éxito de estas, ello no basta para lograrlo. Solo una plena integración institucional garantizará la consecución de las metas municipales, estatales, nacionales o trasnacionales que los diversos entes de gobierno se fijan para alcanzar el bien común o estado de bienestar social, al que se pretende llevar a la comunidad mediante el ejercicio de la actividad política. Para que una corporación pública se pueda encontrar en una situación de verdadera integralidad institucional, es necesario que además de contar con una estructura burocrática apta para el logro de sus fines, disponga de un plan de acción consistente en políticas públicas específicas y factibles que hagan asequibles sus objetivos, pero también es indispensable que otorgue garantías jurídicas, a través de una Ley del Servicio Profesional de Carrera que asegure la estabilidad, capacitación, ascenso, jubilación y demás prerrogativas laborales a los empleados y funcionarios públicos que desarrollan sus carreras profesionales dentro de la misma. El modelo

burocrático de la administración pública es, entonces, el cimiento histórico cuya incuestionable racionalidad ha detonado el surgimiento, tanto de las políticas públicas como de las prerrogativas jurídicas de los servidores públicos, permitiendo que los gobiernos vanguardistas cuenten con la tríada de herramientas –estructura, plan de acción y estímulos al personal- imprescindibles para el logro de sus objetivos. Así pues, la burocracia, lejos de significar el distorsionado concepto que la interpretación denigrante del vocablo que se ha arraigado en el lenguaje coloquial, es el epicentro teórico y práctico en torno al cual giran la normatividad jurídico-administrativa y la operatividad logística mediante las que las organizaciones públicas de todo el mundo desarrollan sus funciones, en el incesante esfuerzo por satisfacer las necesidades de la sociedad.

La burocracia moderna, cuyo desarrollo ha contribuido a la consolidación del sistema capitalista, se ha caracterizado, en primer lugar, por su carácter lógico, que se manifiesta en la forma de resolver y administrar las cuestiones políticas, económicas y sociales por medio de una división jerarquizada del trabajo, de una especialización técnica de tareas y de un control y coordinación de unos grupos sobre otros. Esto exige tiempo, eficiencia y concentración de poder. La lógica de la burocracia moderna es una lógica de dominación legitimada por el cumplimiento de la ley y la norma. En segundo lugar, por su carácter dinámico, dado que constituye una fuerza decisiva en la sociedad postmoderna, que se ha extendido desde el poder ejecutivo y administrativo al conjunto de la sociedad y a cualquier tipo de organización.

El término de burocracia utilizado por M.Weber, responde a un concepto de tipo ideal que resume y sintetiza unas formas de acción social, específicas de las sociedades modernas, y que se basan en los principios de igualdad ante la ley, en la necesidad de

una jerarquía normativa y en la relación con el mercado, como norma fundamental de los procesos de interacción social.

Ahora bien, de acuerdo a las acepciones anteriormente expuestas se puede que algunas características de la burocracia como sistema organizativo se sintetizan en el siguiente cuadro:

Tabla 1.

*Elementos de la burocracia.*

Jerarquía y responsabilidad	Sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores.
Normativa escrita	Regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con su status y especialización.
Obediencia	Cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad.
Selección de Personal	Profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de unas pruebas determinadas.
Sistema de remuneraciones	La retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado.
Dedicación laboral completa	El ejercicio de la Administración Pública exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos.

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se expuso, la concepción weberiana resulta insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas modernas debido a la rigidez de sus

actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a las toma de decisiones vinculadas excesivamente al reglamento. Se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacio a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en los sistemas políticos y económicos de las sociedades desarrolladas.

La organización burocrática responde a un sistema de producción en masa, con un nivel tecnológico relativamente escaso, por lo que debido a los cambios socioeconómicos que ha experimentado la sociedad, su grado de respuesta y de eficiencia es reducido. El modelo burocrático, útil durante la fase de consolidación y expansión del sistema capitalista, resulta insuficiente en el actual contexto económico y social.

La falta de eficacia, que con frecuencia encontramos en el procedimiento administrativo, suele deberse a que las mismas técnicas y elementos utilizados resultan, en ocasiones, contraproducentes y provocan un efecto contrario al previsto. Bien debido a las circunstancias o bien al mismo contexto en el que la actividad se desarrolla, ya que con frecuencia no suele tener en cuenta las peculiaridades del mismo. Se quiere asegurar una respuesta de carácter general, objetivo e igual para todos, a través de un cumplimiento estricto del reglamento.

La rigidez en la aplicación de la norma produce dificultades tanto en la organización como en las relaciones que ésta mantiene con sus administrados o clientes. Las reglas son esenciales para garantizar un trato igualitario e uniforme, evitando la intromisión de intereses y simpatías personales del funcionario, y pueden contribuir a aumentar la rapidez en la resolución de los problemas y cuestiones planteadas. Pero una exagerada e inadecuada imposición de las mismas conduce a la inflexibilidad y rigidez, generando el

efecto contrario al deseado, especialmente en aquellos casos en los que, debido a su carácter insólito, no es posible la aplicación de la norma establecida. Pero esta falta de eficiencia, está también condicionada por una serie de factores estructurales:

- Los objetivos de las administraciones, son de carácter político, y en múltiples ocasiones no son de naturaleza económica, por lo que su prestación se hace a coste cero o a precios muy inferiores a los del mercado, y siempre menor que su coste real. Esto conduce necesariamente a la no rentabilidad económica de los servicios públicos.
- El sistema presupuestario de la mayoría de los países desarrollados tiene un carácter anual, lo que en ocasiones conduce a la irracionalidad en la utilización de los recursos y en la distribución del gasto.
- El desarrollo de la política económica y social no depende, en muchas ocasiones, de las necesidades de los ciudadanos sino de las disponibilidades presupuestarias y de la coyuntura del mercado mundial y su repercusión en las economías nacionales.

Reich propone un nuevo esquema organizativo, alternativo al modelo weberiano, y aplicable al organigrama público, diferenciando tres clases de especialistas a los que asigna unas funciones determinadas:

Tabla 2.

*Modelos burocráticos en las sociedades desarrolladas*

MODELOS BUROCRÁTICOS EN LAS SOCIEDADES DESARROLLADAS	
Grupos de especialistas	Función que deben desarrollar
Los que resuelven los problemas	Conocer el medio y las circunstancias que intervienen en los acontecimientos
Los que identifican los problemas	Habilidad para identificar y capacidad de resolución de problemas
Los intermediarios estratégicos	Habilidad para dirigir y crear condiciones de trabajo, proporcionando los recursos necesarios

Fuente: Elaboración propia.

Este planteamiento supone la ruptura del esquema piramidal y jerárquico que define a la administración pública tradicional, en favor de equipos de profesionales especializados, entre los que predomina un sistema de comunicación más fluido. Los equipos creativos identifican y resuelven los problemas a través de estrategias y tácticas, lo que permite dar la solución más idónea a cada situación, en función de los recursos disponibles.



## **2.3. Desempeño Laboral**

### **2.3.1. Desempeño laboral**

Robbins, Stephen, Coulter (2010) definen que:

*“[...] Es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de práctica intensa antes de un concierto, o de una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético, pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional, (Robbins & Coulter, Administración, 2010, p 403)”*

A continuación se mencionan varias definiciones de lo que se estableció durante el transcurso de los años como desempeño laboral:

El desempeño laboral *“el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.*(Chiavenato,2000,p.359.).

También se llegó a pensar que es *“ una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados”* (Queipo & Useche, 2002. P. 489.)

Así como también se define que *“es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”* (Mazariegos, 2013, p. 26).

### **2.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Uno de los objetivos del desempeño laboral es ayudar a la dirección de en este caso de una Institución para que se tomen las decisiones correctas en cuanto a la administración del recurso humano, sobre asensos, compensaciones, transferencias y despidos. Así mismo a través de esta se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que,

identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Pero, ¿Qué se evalúa? Cada dirección es diferente y ésta será la encargada de destacar los criterios que se deberán calificar para conocer cuál es el desempeño de un colaborador. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, los cuales a continuación se mencionan dependiendo el puesto a desempeñar:

1.- *Resultados de las tareas individuales.* Cuando el resultado a obtener depende de la labor llevada a cabo de manera individual, se deberán evaluar los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

2.- *Conductas.* En otras circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

3.- *Rasgos.* Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría

relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

### ***2.3.3. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados.***

Explica Aamodt, (2010) que, el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En resumen, la Institución desea utilizar los resultados para así poder mejorar sus procesos y al mismo tiempo el desempeño de sus colaboradores.

Existen distintas técnicas de valorar el desempeño, pero algunas son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Se sabe por ejemplo, que el método de evaluación del desempeño de la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. Por otro lado, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

#### *Proporcionar capacitación a los empleados*

Aamodt,( 2010), define que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar tanto a nivel individual, como a nivel Institución, ya que a través de ésta se puede proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso constante a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se

debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

*Determinar los incrementos salariales.*

Aamodt, (2010), asegura que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación académica requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos individuos con las mismas actividades es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En estas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por tal motivo, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

*La toma de decisiones para ascenso*

Aamodt, (2010), también menciona que otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que colaboradores serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aún si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en él.

*Toma de decisión para despido*

Por desgracia, informar después de una evaluación los resultados y otorgar la realimentación, asesoría y capacitación correspondiente a los empleados no siempre mejoran el desempeño, ni reducen los problemas de disciplina. Mostrando así que las técnicas de administración del desempeño de este no son exitosas, dando como resultado de una revisión que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

La importancia de realizar investigación de personal Aamodt (2010) explica que la última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo, para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño

Dessler,( 2011), exponen que la evaluación a los supervisores inmediatos aún es la parte fundamental de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbres, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. En el caso de la institución educativa, aún aplica este caso, ya que el personal trabaja de manera directa con quien dirige al equipo de trabajo dependiendo el departamento al que

pertenezcan, así mismo existen otros observadores y/o actores dentro de la misma que aportan a la evaluación, siendo entre ellos:

Por otro lado, se encuentra la opción de la evaluación por parte de los compañeros colegas que realizan la misma. En estos casos la evaluación se realiza por parte de los compañeros con quienes se trabaja en el mismo espacio, siendo ésta la que gana más prestigio. Ya que varios estudios han demostrado que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Por ejemplo en un estudio que se realizó se colocaron a estudiantes en grupo de trabajo auto administrado. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, las motivaciones en las tareas de los empleados tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

- Comités evaluadores

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- Autoevaluaciones

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas. Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio. Las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.

- Evaluación por parte del personal subalterno

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los

gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

- Evaluación de 360° grados

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría.

- Administración del desempeño

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño. Se trata de los del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a



metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

- Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado

Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas.

De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia

#### *Métodos de evaluación de desempeño*

Dessler y Verela (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se

preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran • Ensayos críticos

Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- Incidentes críticos

Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

- Escala gráfica de calificación

Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad

de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

- Escala de calificación basada en el comportamiento

Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- Comparación forzada

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

#### *Sistemas de incentivos económicos*

Newstrom (2011) indica que hoy en día, muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, ya que una buena estructura organización actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor

productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones. Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos tendrán la producción del empleado las utilidades de la organización, ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades.

- Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio. Los trabajadores que producen más, reciben más. A menudo la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización. Los incentivos también resultan favorables pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de

equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas ofrecen una consecuencia deseable que debe reforzar la conducta.

- Incentivos Salariales

Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño. Como idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto. Los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales. Un sistema de incentivos debe ser bastante simples y claros para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas, así como económicas. Los empleados obtienen retribuciones por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

- Participación de utilidades

Es un sistema que distribuye a los colaboradores, una parte del beneficio del negocio, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo, o en una fecha posterior se conservan como acciones propiedad de los empleados. Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otro sistema de incentivos reconocen las diferencias individuales mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas si ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma tiene a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.

- Participación de ganancias

Otro conveniente grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básicos de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados. Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación.

- Salario basado en competencias

Recompensan a los individuos porque saben cómo realizar su trabajo. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su

capacidad. Algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada empleado. El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos funciona mejor si la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativas realistas de sus posibilidades de obtener ingresos más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato, pero deben establecer algunos límites para calificar las habilidades. En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos.

Koontz (2012) describe que la evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes. Así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

### *Desempeño para alcanzar metas*

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control, por tanto. La evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

### *Desempeño como administradores*

Koontz (2012) refiere que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, en otras palabras, es decir se les debe evaluar sobre la base de que tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.



*Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación*

Existen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación de desempeño los cuales son:

- Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva Existe quienes sostienen que es suficiente la calificación subjetiva de los subordinados; después de todo, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión esta quienes sostienen que una evaluación debe ser completamente objetiva. La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el juego de los números, las cifras pueden manipularse para adecuarse al caso individual frustrado así el propósito de la evaluación, además, aplica una cantidad limitada de criterios cuantificables puede hacer que se ignoren otros objetivos no establecidos formalmente, pues no pueden establecerse objetivos para todas las tareas.

- Juzgar o autoevaluar

Existe la opinión de que los gerentes tienen la autoridad que les confiere su cargo y, por tanto, deben ser el único juez en la evaluación del desempeño de sus subordinados; pero a muchos administradores les desagrada que les coloquen en la función de juez. En especial si se les pide que evalúen las características de personalidad de sus subordinados. Los empleados también se sienten incómodos si se les juzga mediante factores que quizá no se relacione con las tareas que realicen.

- Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro

Algunos gerentes estiman que el propósito de la evaluación es sobre todo respecto del desempeño pasado, pero otros enfocan en los aspectos evolutivos, la orientación respecto de la mejoría en el último caso es decir hacia el futuro. Con énfasis en la autoevaluación y autodirección responsables al aspecto valorativo de la evaluación se reduce de manera considerable. Es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar sus debilidades.

#### *Evaluación del desempeño problemas y soluciones*

Dessler (2009) explica que las actividades que realizan los gerentes están más llenas de riesgos que la de evaluar el desempeño de sus subordinados. Los empleados, en general, tienden a sentirse demasiado gratificante respecto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, progreso profesional y tranquilidad mental podrían depender de su evaluación. Tal hecho por si solo dificulta la evaluación del desempeño. Sin embargo, aún son más preocupantes las dificultades técnicas que pueden causar dudas sobre la equidad de todo proceso. Ahora se revisarán algunos de estos problemas técnicos de la evaluación y la manera de resolverlos, así como otros asuntos pertinentes al proceso.

- Problemas potenciales de la evaluación con escala de calificación

La mayoría de los patrones usan escalas gráficas para evaluar el desempeño, pero estas son en especial susceptibles a distintos problemas por las razones siguientes.

- Estándares pocos claros

Esta escala gráfica de calificación parece objetiva, pero posiblemente produciría una evaluación poca irrazonable debido a que las características y los grados de méritos son confusos.

- Efecto de halo

Es la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluador. Por ejemplo, con frecuencia los supervisores establecen calificaciones más bajas en todas las características a los empleados poco amistosos, en lugar de hacerlo de estar conscientes de este problema permite evitarlo. La capacitación de los supervisores también puede resolverlo.

- Tendencia central

Básicamente implica calificar a todos en el promedio, lo cual puede distorsionar las evaluaciones, que sean tan útiles para establecer ascensos, salarios o asesorías. El problema puede reducirse si se usa una clasificación de los trabajadores en lugar de una escala gráfica de calificación, ya que al clasificarlos no es probable asignarles a todos una puntuación promedio.

- Indulgencia o rigor

Otros supervisores conceden a todos sus subordinados calificaciones altas o bajas. Dicho problema de indulgencia o rigor es evidente en las escalas gráficas de calificación. Por otro lado, el uso de clasificación obliga a los supervisores a hacer una diferencia de los empleados con un alto desempeño de los que tienen uno bajo.

*Como evitar problemas en la evaluación*

Seguramente sea posible afirmar que problemas como estos que sea peor evaluar qué no hacerlo. No obstante, los problemas de este tipo no son inevitables y pueden reducirse.

- Conocer el problema

Lo primero es que se conozca y se comprenda los problemas potenciales y sus soluciones. El hecho de entender el problema puede ayudarle a evitarlo

- Use la herramienta correcta

Segundo, utilice la herramienta apropiada de evaluación. Todas las herramientas cuentan con ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de clasificación evita la tendencia central, pero puede ocasionar malos sentimientos si el desempeño de todos los colaboradores es alto.

- Capacite a los supervisores

Tercero, capacite para reducir los errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa de capacitación, los evaluadores observaron un video de empleados en el momento donde ellos ejecutan sus actividades y luego los calificaron. Después los capacitadores apuntaron las calificaciones que asignaran los supervisores a esos trabajadores en un rotafolio con la finalidad de explicar y ejemplificar los diversos errores, como la indulgencia y el efecto halo. Hay que ser precavidos, uno de los problemas que surge si se capacita a los evaluadores para que eviten errores.

*Beneficios de la evaluación de desempeño*

Chiavenato (2007) explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son.

- Beneficios para el gerente

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

- Beneficios para el subordinado Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

*Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño*

Chiavenato (2007) refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas, en este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son.

- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es dificultoso que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.
- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos. Hoy en día las organizaciones buscan identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.

#### *Aplicaciones de la evaluación del desempeño*

Chiavenato (2009) aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

- Proceso para sumar a las personas

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades

adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- Proceso para colocar a las personas

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

- Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

- Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.



Tabla 3.

*Indicadores del desempeño laboral.*

DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Capacidad de respuesta</b>	Se refiere a la disposición de las empresas a prestar un servicio de orientación rápido y oportuno. Ningún cliente debe rogar para que sus inquietudes sean atendidas. Un buen indicador de este apartado suele ser la capacidad de respuesta de las compañías a la primera llamada de un cliente, que cuando se resuelve en términos positivos deriva en un aumento de la satisfacción y la confianza hacia la marca.
<b>Cortesía</b>	No es otra cosa que las buenas maneras y la educación desplegadas en los momentos de orientar a los consumidores. Es decir, la simpatía, la amabilidad, el respeto y la escucha activa hacia los otros. No hay que olvidar que el buen trato siempre puede ser una vía directa para generar vínculos duraderos con los clientes.
<b>Fiabilidad</b>	Pero no basta sólo con una atención rápida. Asimismo, cada empresa debe ejecutar de manera fiable el servicio requerido. Es decir, transmitir la sensación de que a la duda, incidencia o problema se le está dando el tratamiento correspondiente. De nada sirve, por ejemplo, una atención 24 horas si sus responsables toman decisiones equivocadas o aplican correctivos que no están a la altura de la situación.
<b>Calidad de la comunicación</b>	Otro factor determinante es la calidad de la comunicación en el momento de atender a los consumidores. Los mensajes deben ser claros, directos y fáciles de comprender. Si el lenguaje empleado es demasiado técnico, lo más probable es que la persona se sienta excluida y renuncie a ser atendida. Por ello, las empresas deben emprender procesos formativos para que sus empleados desarrollen una serie de habilidades sociales que garanticen la eficacia del servicio de atención al cliente.
<b>Accesibilidad</b>	Un buen servicio de atención al cliente debe tener varias vías de contacto: buzones de sugerencias, notificación de quejas y reclamos, atención personalizada, entre otras. De hecho, con el auge de las nuevas tecnologías, las empresas suelen poner a disposición de los consumidores herramientas on-line para tal efecto. Sin embargo, lo primordial es que en la estructura de la empresa exista una dependencia o sección especializada en la atención de observaciones.
<b>Infraestructura y equipos</b>	Finalmente, el servicio de atención al cliente también puede valorarse en función de la infraestructura de una empresa y de los medios que disponga para ello. Por ejemplo, los equipos técnicos, los programas informáticos, las instalaciones, el personal adecuado y otros medios que permitan acercar a los consumidores.

Fuente. Elaboración propia.

## **2.4. Características de la organización gubernamental de educación superior.**

Esta investigación se realizará en varios departamentos de una Organización Gubernamental de Educación Superior en la ciudad de Querétaro, los cuales intervienen en la mayoría de los procesos para el cumplimiento de objetivos. Por lo cual se realizará una descripción de la misma.

### **2.4.1. Misión**

Es una institución pública autónoma enfocada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, transmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.

Nuestra casa de estudios atiende a todos los sectores de la sociedad y proporciona un espacio de reflexión sobre los problemas mundiales, nacionales, regionales y locales en la búsqueda de un desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora en sus procesos los pilares mundiales de la educación: aprender a conocer, a ser, a hacer y a vivir y convivir.

### **2.4.2. Visión**

En 2025, es reconocida como una de las mejores universidades del país y de América Latina, con un sólido prestigio internacional, con una estrecha vinculación con la sociedad, y en armonía con el medio ambiente, para ser agente de cambio en la búsqueda de un desarrollo humano libre, justo y equitativo, a través del cumplimiento de

sus funciones de generación y transmisión del conocimiento y de preservación, creación y difusión de la cultura.

### **2.4.3. Historia**

Desde 1547, estando Don Vasco de Quiroga en Europa, se había pedido al rey que enviara a los padres jesuitas a la Nueva España, Felipe II lo otorgó mediante las cédulas expedidas el 26 de marzo de 1571. El general de la compañía R.P. Francisco Borja, ordenó que el P. Pedro Sánchez junto con otros 15 sacerdotes, pasaran a América, llegando a la Nueva España el 28 de septiembre de 1572.

Hasta el 12 de marzo de 1618 se dio licencia real para que la Compañía de Jesús se estableciera en Querétaro, haciéndose efectiva tal autorización hasta el 20 de junio de 1625. Unos meses después, el 20 de agosto de 1625, se funda en Querétaro el Colegio de San Ignacio, que en 1680 estuvo a punto de estar cerrado por falta de recursos. Afortunadamente intervino el ilustre benefactor Queretano don Juan Caballero y Osio, quien reedificó desde sus cimientos la iglesia y el Colegio, al mismo tiempo que fundaba y dotaba espléndidamente al Colegio de San Francisco Javier.

Por decreto de Carlos III, en 1767, fueron expulsados los jesuitas de la Nueva España, siendo clausurados los Colegios y también la iglesia que les era anexa. Cinco años después, el 26 de septiembre de 1772, el Rey decretó la reapertura de los Colegios bajo su real patrocinio, y el virrey don José María de Bucareli designó rector al Lic. José Antonio de la Vía Santelices. Nuevamente se iniciaron las clases el 25 de febrero de 1778, con maestros como Manuel de Iturriaga, Pedro de Arce y Jacobo Pardo y Peredo.

Durante la Colonia, el más alto grado de enseñanza fue el bachillerato, por cuya causa los estudiantes pasaban a San Ildefonso, en la capital del Virreinato, para cursar Derecho y obtener su título ante los tribunales de la Real Audiencia.

A partir de 1821, los colegios quedaron desvinculados del real patrocinio, siendo considerados desde entonces como instituciones privadas y confirmadas en ese carácter por el Congreso Constituyente del Estado. En 1824 el Congreso decretó la obligación, para los Colegios de Querétaro, de jurar la observancia de la Constitución Federal y en 1825; el mismo Congreso Constituyente dio facultades al Gobierno del Estado para organizar de la mejor manera los Colegios de San Ignacio y de San Francisco Javier.

El gobernador José María Diez Marina, mediante Ley del 4 de octubre de 1827, creó la carrera de Licenciado en Derecho, cuyas clases iniciaron el 18 de octubre de ese mismo año. Los Colegios se cerraron en 1844 y se reabrieron en 1861, cerrándose definitivamente en 1867, dando paso al Colegio Civil.

Fue instituido por la ley del 27 de noviembre de 1867, cuyo proyecto fue formulado por Próspero C. Vega y puesto en vigor por el gobernador, Julio M. Cervantes. Por disposición del 4 de enero de 1876 se establecieron además de la carrera de Abogado, las de Notario Público, Farmacéutico e Ingeniero Topógrafo.

La Ley del 13 de enero de 1896, vigente durante 15 años, estuvo inspirada en el positivismo, formándose en esa doctrina Adolfo Isla, Felipe Ruíz Cabañas, Ignacio Mena, Palemón Elizondo, Francisco Gutiérrez Gelati, Francisco Hernández, Constantino Llaca, José María Truchuelo, José A. Septién y otros.

En 1910 el pueblo promovió la renuncia del gobernador Francisco González de Cosío, y los estudiantes, la de tres rectores en un solo año realizando la primera huelga en la historia del Colegio en contra del Ing. Salvador Álvarez. El gobernador Carlos M.

Loyola promulgó la Ley de Instrucción Preparatoria y Profesional el 12 de marzo de 1912 vigente hasta el 27 de octubre de 1914, cuando el general Federico Montes decretó el cierre del Colegio Civil, suprimió las carreras profesionales y creó la Escuela Preparatoria de Querétaro.

Ernesto Perrurquía propició la Ley del 28 de marzo de 1918 que creaba la Escuela Libre de Derecho.

A finales de 1950 se clausuró el Colegio Civil y por iniciativa del Gobernador, Dr. Octavio S. Mondragón, se iniciaron los planes para crear la Universidad Autónoma de Querétaro. De tal proyecto se encargó el Coronel y Licenciado Juan Álvarez y, a la muerte de éste, el Lic. Fernando Díaz Ramírez. 1959 se inicia el régimen autonómico de nuestra Universidad.

El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro con la escuela Preparatoria, la escuela de Derecho y la escuela de Ingeniería; ésta última solamente con los dos primeros grados, pues el resto se cursaba en la Facultad de la UNAM.

En 1952 el Dr. Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el honor " que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro. En ese mismo año se crearon las escuelas de Química y Enfermería. En 1953 se fundó el Instituto de Bellas Artes y en 1954 la Escuela de Comercio, posteriormente Escuela de Contabilidad.

El gobernador, Lic. Juan C. Gorráez, nombró rector al Dr. José Alcocer Pozo y con esto estalló el llamado conflicto del 58, pidiendo los estudiantes, además del retorno del Lic. Fernando Díaz Ramírez, como rector, la autonomía de la Institución.

Efectivamente el 5 de febrero de 1959 se inicia el régimen autonómico de nuestra Universidad.

En 1963 se estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Escuela de Contabilidad. En 1967 se fundaron la escuela de Psicología y la escuela de Idiomas. En 1971 la Escuela de Química ofrece las opciones terminales de Química en Alimentos, Metalurgia. Química Agrícola y Farmacología.

El 8 de diciembre de 1973 la Universidad Autónoma de Querétaro trasladó sus principales instalaciones al actual Centro Universitario del Cerro de las Campanas. En 1975 la escuela de Psicología también diversifica sus opciones terminales en Psicología Clínica, Laboral, Educativa y Social. En 1978 se fundó la escuela de Medicina. En 1984 la Escuela de Sociología, en 1985 la Escuela de Veterinaria y Zootecnia y en 1987 los planteles de Informática y Filosofía.

A partir de 1975 comenzaron los primeros Posgrados en las escuelas profesionales: Maestría en Ciencias y tecnología de Alimentos (Facultad de Química). En 1977 la maestría de Psicología Clínica (Facultad de Psicología) y Ciencias de la Educación (con sede en la escuela de Contabilidad y Administración), pero dependiendo de la División de Estudios Superiores, hoy Dirección de Posgrado). En 1980 la Maestría en Docencia de las Matemáticas (Con sede en la escuela de Química), después en la de ingeniería; pero también dependiendo de la División de Estudios Superiores). En 1981 se inicia la especialidad en Hidráulica que ese mismo año cambia a Maestría (Facultad de Ingeniería); y también en ese periodo, se aprueba la especialidad en Mecánica de Suelos (Facultad de Ingeniería) y las especialidades en Derecho Fiscal, Laboral y Penal (Facultad de Derecho) y las Maestrías. En 1982 se aprobó la maestría en Administración (Facultad de Contabilidad y Administración), y en 1983 maestría de Construcción

(Facultad de Ingeniería); en 1984 y 1985, se autorizan las maestrías en Psicología Educativa (Facultad de Psicología) y Fisiología y Anestesiología (Facultad de Medicina). En el año de 1987 son autorizadas la Maestría en Derecho Notarial, en Derecho Penitenciario (Facultad de Derecho); Maestría en Antropología y en Historia (ésta depende directamente del área de Humanidades); Maestría en Impuestos (Facultad de Contabilidad y Administración); Maestría en Odontopediatría (Facultad de Medicina).

A partir de 1981, se iniciaron formalmente sus actividades en varios centros de investigación: Centro de Estudios Académicos sobre Contaminación Ambiental (CEACA-UAQ), 1o. de febrero de 1981 Centro de Investigaciones y Estudios-Históricos (CIEH-UAQ) y Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS-UAQ), Centro de Estudios Lingüísticos y Literarios (CELL-UAQ) y Centro de Investigaciones y Estudios Antropológicos, entre octubre de 1981 y marzo de 1982 se erigió la Dirección de los Centros de Investigación. El Taller de Investigaciones Educativas, que desde 1979 funcionaba en la Escuela de Bachilleres, se transformó en el Centro de Investigaciones Educativas, en marzo de 1984, y, a partir de esa fecha y hasta el presente año, se han presentado y aprobado los proyectos del Centro de Investigaciones y Desarrollo Agropecuario (CIDAP-UAQ), Centro de Investigaciones en Ciencias de la Salud (CICS-UAQ) y Centro de Investigaciones básicas (CIB-UAQ).

La Extensión Universitaria como actividad sustantiva de suma importancia por su proyección social y comunitaria, tuvo sus inicios en la década de los sesenta, al principio con acciones de mera difusión cultural y artística, y poco a poco, siguiendo un plan que en las dos últimas décadas se han ido desarrollando gradualmente, con una presencia

constante en Querétaro, que proyecta los conocimientos científicos humanísticos y que contribuye a la promoción de las artes.

La difusión de la cultura, el programa editorial, la radiodifusión, la extensión académica, el servicio social, los servicios bibliotecarios y deportivos, son otras tantas acciones universitarias que revierten a la sociedad una parte, tan solo, de lo que la Universidad recibe en forma generosa y constante de la Comunidad Queretana.

#### **2.4.4. Escudo**

Durante el rectorado del controvertido abogado Hugo Gutiérrez Vega, se convocó al concurso para que la Universidad Autónoma de Querétaro tuviera un escudo propio de ella. El periódico "Diario de Querétaro", en su edición del 6 de enero de 1967 publicó la nota correspondiente, aunque no figura desplegado alguno con las respectivas bases.

Más aún, el 14 de febrero, el mismo diario dio a conocer que la UAQ ya tenía escudo, pero sólo lo describe. Tampoco revela el nombre del ganador, en virtud de que al parecer ninguno de los trabajos entregados reunió los requisitos y, por consiguiente, puede estimarse que el certamen resultó prácticamente desierto o al menos sin ganador único.

Investigaciones posteriores nos llevan a la conclusión de que el estudio tiene el carácter de ecléctico, pues los elementos que lo conforman son aportados por el doctor Manuel Rodríguez Lapuente y el maestro Eduardo Epardo Ibarra. De dichos elementos, Rodríguez Lapuente aporta La Rosa de los Vientos y el Mapa de Latinoamérica, en tanto que Epardo Ibarra contribuye con El Jugador de Pelota en posición activa; por su parte el



maestro Rafael Jaramillo Villalobos, a la sazón secretario del departamento de cultura que dirigía Ignacio Arreola, tuvo a su cargo la distribución final de los elementos del escudo

Una persona más participa en la ejecución de la obra: el maestro Reséndiz, aunque el por modestia o por olvido niega haber sido quien dio el toque final al dibujo del actual escudo de la Universidad, en cuyo contorno concluye el lema que años antes había entregado el maestro José Vasconcelos a nuestra casa de estudios y que textualmente dice: "EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR".

Con respecto a los elementos que aporta, aunque bien conocidos y obvios, el doctor Rodríguez Lapuente, los define así: La Rosa de los Vientos significa que la Universidad debe estar abierta a todas las corrientes ideológicas, a todas las aportaciones del pensamiento; y en cuanto al Mapa de Latinoamérica, dice que lo incluyó porque todas las instituciones educativas nuestras se inscriben dentro de un contexto histórico concreto que es América Latina.

Por su parte, el maestro Epardo Ibarra afirma que además de haber contribuido con El Jugador de Pelota, diseñó el contorno del escudo. "Mi escudo original era solamente el jugador de pelota al centro del actual contorno conteniendo el nombre de la Universidad Autónoma de Querétaro y el lema de Vasconcelos", señala el conocido maestro de pintura de la actual escuela de Bellas Artes.

Rafael Jaramillo Villalobos, en su momento expresó: "Una vez que se observaron y analizaron todos los dibujos, el jurado llegó a la conclusión de que, en realidad, el escudo se lograría conjuntando las ideas de Rodríguez Lapuente y Epardo Ibarra, con los

elementos ya conocidos. El escudo contiene en su contorno el lema vasconceliano y es coronado, en la parte superior, por el nombre de nuestra Institución.

Sobre quien dio el toque final a la distribución del escudo, Jaramillo Villalobos manifiesta: "Bueno a mí me encargaron hacer que los elementos aportados se distribuyeran; entonces la disposición final fue idea mía y así fue como se la pasé al maestro Reséndiz, que en aquella época se dedicaba a hacer dibujos muy especializados y él fue el dibujante que ejecutó esta obra".

Decimos, por eso, que el escudo es ecléctico, puesto que además de los autores premiados, dos personas más aportaron su talento e imaginación para darle la forma final.

#### **2.4.5. Lema**

En 1952 el Dr. Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el honor " que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro. En ese mismo año se crearon las escuelas de Química y Enfermería. En 1953 se fundó el Instituto de Bellas Artes y en 1954 la Escuela de Comercio, posteriormente Escuela de Contabilidad.

#### **2.4.6. Organigrama**

**Figura 1. Organigrama de la Institución.**

Fuente: Universidad Autónoma de Querétaro (2019).

La figura 1 muestra el organigrama que corresponde a la estructura de la Institución Gubernamental de Educación Superior en la que se basa esta investigación.

En el organigrama se observa una estructura que comienza por el Honorable Consejo Universitario, luego por la rectoría, la cual le delega autoridad a la Secretaría Administrativa, Secretaría de Finanzas, Secretaría Académica, Secretaría de la Contraloría, departamentos que intervienen en cada uno de los

procesos administrativos para el correcto funcionamiento de la Institución y el logro de sus objetivos.

Mintzberg Henry (1993), menciona que es un tipo de organización burocrática:

“[...]Organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnocestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad[.....]”.

#### ***2.4.7. Política de calidad***

En un ambiente de integridad y orden en la Universidad Autónoma de Querétaro, nos comprometemos a aplicar la calidad en los programas académicos, en los servicios y en la investigación.

Se debe estar en mejora continuamente para superar las expectativas académicas de los alumnos y el servicio que brindamos a los trabajadores y a la sociedad.

## 2.5. Investigaciones relacionadas

Mónica Ivette Sum Mazariegos (2015), en su tesis nombrada "*Motivación y desempeño laboral*" describe que:

“[...]El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación la autora comprobó, que, si el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto su desempeño en la organización es el adecuado. Dicho estudio lo realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores[.....]”.

De La Cruz Ortiz, Edwin y Huaman Ruiz Ángel, Alejandro (2015), en su tesis llamada "*Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de huancavelica*”:

“[...]Se desarrolló el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica 2015 se basa en el sustento de que, el primer aspecto le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano. Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. En tal sentido el trabajo se justificó por la necesidad de contar con la información valiosa respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica – 2015; por ello, el propósito fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales dependen de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la institución[.....]”.

Diana Marcela Castaño Serna (Colombia 2013), en su tesis llamada “*Proceso de Evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y de la agencia*”

menciona lo siguiente:

“[...]La utilización apropiada de la teoría de la burocracia y certera de algunas de sus variables podrá aportar al cumplimiento del objetivo del proceso de Evaluación del desempeño de los colaboradores dentro de una empresa ya sea privada o pública, es decir podrán utilizarse elementos de esta teoría de manera mesurada y flexibilizada logrando aportar al proceso de E.D. Con respecto a la teoría de la agencia la aparición de los costos de agencia no resulta favorable para ningún proceso ni para ninguna organización pero cabe anotar que los escenarios que dan paso a estos costos de agencia son los que el entorno está exigiendo en la actualidad y son la entrega de responsabilidades y empoderamiento a los trabajadores basados en relaciones de confianza buscando la generación de sentido de pertenencia y compromiso, estos escenarios claro está que deberán ser bien estructurados y controlados, de lo contrario se dará paso a los costos de agencia[.....].

Peter Lengyel en su artículo llamado “*En busca de una Organización racional*”, hace hincapié en los cambios que ha sufrido el término burocracia al pasar de los años a través de las siguientes palabras:

“[...]Si seguimos el paralelismo con el término “*aristocracia*”, ya hemos visto cómo ese término designó sucesivamente un sistema político, una clase de élite que tiene el poder y la clase misma independientemente de su posición de poder. Los significados de burocracia evolucionan del mismo modo y, actualmente, el sentido más corriente del término “*burocracia*” es simplemente una clase de empleados, con o sin poder. La transición conceptual se produce cuando el investigador deja de definir la burocracia como una clase que ejerce el poder y empieza a considerarla como una clase que puede, aunque no necesariamente, ejercer el poder. Podemos advertir esa transición en un manuscrito alemán de 1832, mencionado por Albrow, en el que el autor dice: “*La burocracia ha sustituido a la aristocracia y, quizás, pronto pasará a ser hereditaria igual que ella*” (Albrow, p. 21). En esta frase se advierte que el autor considera que la “burocracia” puede adquirir, pero no necesariamente ejercer, el poder. Análogamente, en un informe de J. S. Mili publicado en 1848 (Principies of political economy) encontramos la expresión “burocracia dominante” (Mili, vol. 2, p. 528). Después, como se ha visto, Mili consideró la burocracia como una clase gobernante y un modo de gobierno burocrático, pero el empleo en esta fórmula del calificativo “dominante” sugiere la posibilidad de una burocracia no dominante o políticamente débil. De igual modo, el autor alemán Eduard Fischel utilizó, en 1862, el término “burocracia” para designar el cuerpo de funcionarios estatales, aunque en un contexto crítico de su posición de poder (Fischel, p. 132-136, según Albrow, p. 24). En el mismo sentido, observamos que Michels, aunque subraya su poder, también describe a los burócratas en un contexto que sólo refleja su número, como cuando afirma que “*la burocracia aumenta continuamente... aunque no con tanta rapidez como los elementos descontentos de la clase media*” (Michels, p. 186). El siguiente peldaño de la evolución conceptual es considerar a la burocracia en un contexto administrativo más bien que político, quejarse de su ineficiencia más bien que de su abuso de poder. Observamos esa noción en la obra de un austríaco, Friedrich von Schulte, que, en 1880, comparando la clase burocrática y la clase de los ciudadanos, afirmó que “*todos acusan a la burocracia y le piden todo lo que necesitan*” (Schulte, p. 458). Walter Bagehot, el analista político británico, escribió también en *The English Constitution* (1867) acerca de “... una burocracia cualificada, una burocracia capacitada desde sus primeros años para su vocación especial...” en un contexto que deploraba su falta de eficiencia y no su abuso de poder (Bagehot, p. 197). El tratadista más influyente que describió la

burocracia como una clase de titulares de cargos fue Max Weber. Su obra tuvo un precursor, Gustav Schmoller, otro alemán que publicó en 1898 un ensayo sobre la historia de la administración en el que examinó las características de los funcionarios modernos (la burocracia) como clase (Schmoller, p. 31, según Albrow, p. 53). De esta concepción de burocracia se hizo eco Weber, pero independientemente de la concepción del "tipo ideal" por la que mejor se le conoce. Albrow señala que Weber nunca definió explícitamente la burocracia como cuerpo de funcionarios nombrados, pero esta idea se desprende del empleo que hace de la palabra cuando escribe "ningún ejercicio de la autoridad puede ser puramente burocrático, es decir, efectuado exclusivamente por medio de funcionarios nombrados contractualmente" (Weber, p. 552, según Albrow, p. 42). Aunque la formulación del "tipo ideal", que se examinará más adelante, ha influido especialmente en los trabajos de los sociólogos contemporáneos, el concepto más simple de los burócratas como empleados fue recogido por la ciencia política moderna, como se comprueba al leer a autores como Taylor Cole y Joseph LaPalombara. El primero afirmó en *The Canadian bureaucracy* (1949) que por burocracia entendía simplemente "un grupo de seres humanos o empleados que desempeñan funciones concretas consideradas esenciales por una comunidad" (Cole, p. 3). Joseph LaPalombara, compilador de *Bureaucracy and political development* (1963), escribió en su introducción que "... es razonable considerar que la burocracia abarca a todos los empleados públicos" (LaPalombara, p. 6-7). No obstante, señala más adelante, que ese término puede designar diferentes tipos o categorías de funcionarios. Advierte, que, a veces, "es preciso un concepto más restringido", como, por ejemplo, cuando se examina el papel de los funcionarios en la formulación de políticas. De hecho, en los trabajos de los politólogos y los historiadores contemporáneos se pueden descubrir interpretaciones muy diversas, según que consideren que la burocracia está limitada a los empleados civiles y no abarca a todos los empleados, o que limiten el término a los altos funcionarios, a los administradores de carrera con exclusión de los nombrados a desempeñar puestos políticos, o a los funcionarios públicos por contraste con los funcionarios de todo tipo de organizaciones, incluidos los partidos políticos. Esos criterios aparecen a veces combinados y, por ejemplo, se observa a menudo un concepto de burocracia limitado a los titulares de altos cargos públicos administrativos por designación. Este artículo se alargaría demasiado si se tratara de presentar ejemplos de cada uso, aunque es posible discernir varios entre los autores presentados en la compilación de LaPalombara. Tanto es así que el propio LaPalombara se refiere a la necesidad de "una concepción de la burocracia de tipo elástico", es decir, que permita cierta diversidad en la determinación de los criterios que sirvan para definirla. En realidad, no todos los autores de la "compilación de LaPalombara aceptan la idea de que el término "burocracia" debería emplearse únicamente para designar una clase o grupo de funcionarios. Algunos también lo utilizan para designar una entidad organizada al servicio del Estado[.....]".

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

La burocracia es la organización eficiente por excelencia, pero, si no se lleva a cabo de manera correcta, ésta conlleva varias disfunciones en la Institución, como son:

- Internalización de las reglas y apegos a los reglamentos (perdida de contexto).
- Exceso de formalismo y de papeleo (comunicación lenta).
- Resistencia a los cambios (perdidas de flexibilización).
- Despersonalización de la relación /cargos, no personas).
- Categorización como base del proceso decisorio (decide el de mayor jerarquía).
- Conformidad de las rutinas y a los procedimientos (deformación profesional).
- Exhibición de señales de autoridad (sobresaltar las personas que tienen más autoridad).
- Dificultad en la atención a clientes (atención estandarizada que no satisface).

Por lo tanto, la presente tesis tiene como objetivo, identificar el impacto de la burocracia en el desempeño laboral en una Institución Pública de educación superior.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

##### ***3.2.1. Pregunta de Investigación***

¿La burocracia está relacionada con la satisfacción laboral?

#### **3.3. Objetivos**

##### ***3.3.1. Objetivo General***

Identificar como la burocracia se relaciona con el desempeño Laboral



### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las características de la burocracia
- Describir el nivel del desempeño laboral.

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue el personal de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso de pago a Proveedores de la Universidad Autónoma de Querétaro, conformado por 30 Personas, que integran varios puestos dentro de la Institución.

### **3.5. Tamaño y tipo de muestra**

Es una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo, y está constituida por 30 personas del personal de jefatura del Despacho, elegido intencionalmente.

### **3.6. Definición de Variables**

#### **3.6.1. Variable Dependiente**

##### *Burocracia*

*“La burocracia es una forma de organización humana que se basa en racionalidad, es decir en la adecuación de los recursos a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos” Weber, Max.*

### **3.6.2. Variable Independiente**

*Desempeño Laboral.*

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que:

“[...] es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual[.....]”.

### **3.7. Hipótesis**

La burocracia influye en el desempeño laboral.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación

Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### 4.2. Tipo de Estudio

Hernández (2006), establecen que:

“[.....]Los diseños de investigación transeccional o transversal, son utilizados para la recolección de datos en un solo momento de tiempo único; descriptivo por que tiene como proposito indigar y reportar la incidencia de las variables recolectadas; correlacionales causales por que describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado y de campo por realizar el estudio en el lugar que ocurrió[.....]”.

### 4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 34 preguntas, 9 preguntas para los datos generales, 13 preguntas que midieron la variable de burocracia y 12 preguntas que midieron la variable de desempeño laboral, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 30 colaboradores del Despacho de Formación y Capital Humano A.C. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos

equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

#### **4.4. Procedimiento**

Primeramente se obtuvo la autorización por parte de la máxima autoridad de la organización para el estudio de campo, existiendo el compromiso expreso de la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida, una vez aplicado el instrumento de obtención de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de gráficos se observó el comportamiento de los mismos, para posteriormente establecer una opinión al respecto.

#### **4.5 Procesamiento de la información**

Una vez que se contó con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Datos Generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

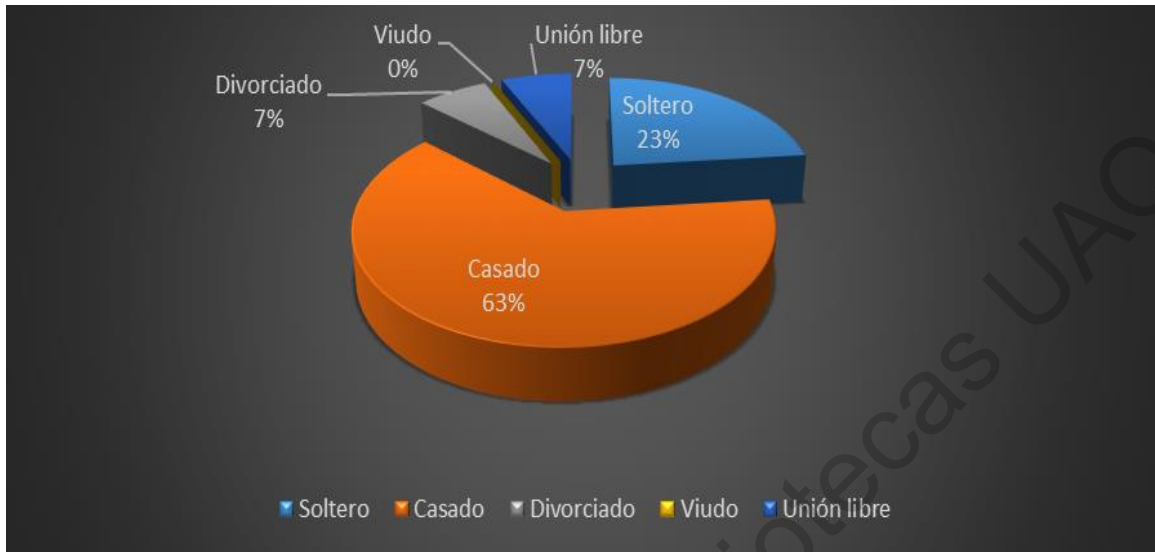
*Figura 2. Sexo*



Fuente:Elaboración propia.

La figura 2 muestra que el 70% de las personas encuestadas son mujeres, dejando con un 30% al sexo masculino, lo que demuestra que la mayoría seguramente son personas con hijos y se encuentran laborando en la Institución por el horario establecido.

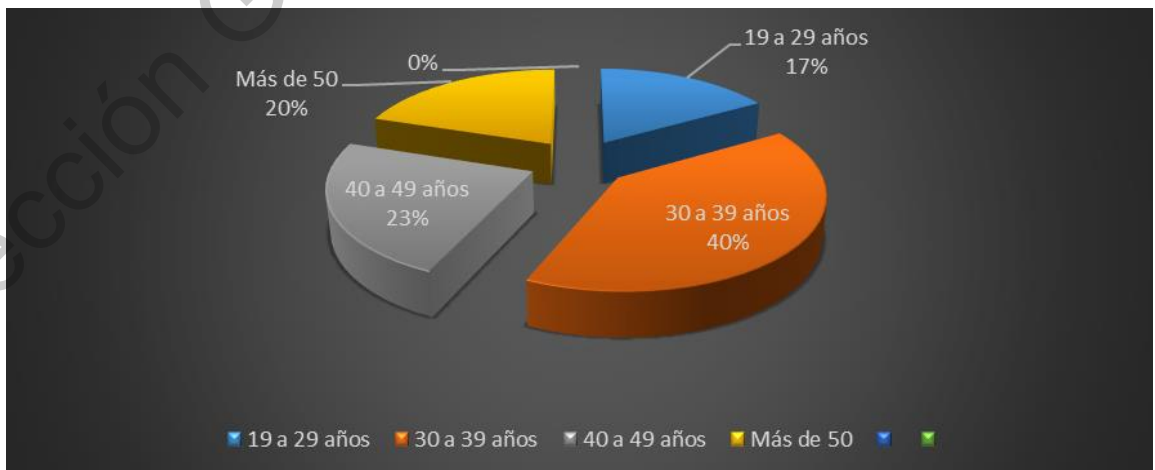
Figura 3. Estado civil



Fuente:Elaboración propia.

La figura 2 muestra que los porcentajes arrojan que el 63% de los participantes el estado civil al que pertenecen es casado, dejando con un 23% a los solteros,7% unión libre y 7% divorciados, concluyendo que los que se encuentran casados son en un total del 77%.

Figura 4. Edad



Fuente:Elaboración propia.

La figura 3, indica que el 40% del personal tiene entre 30 y 39 años, el 23% entre 40 y 49 años, el 20% más de 50 años y el 17% entre 19 y 29 años.

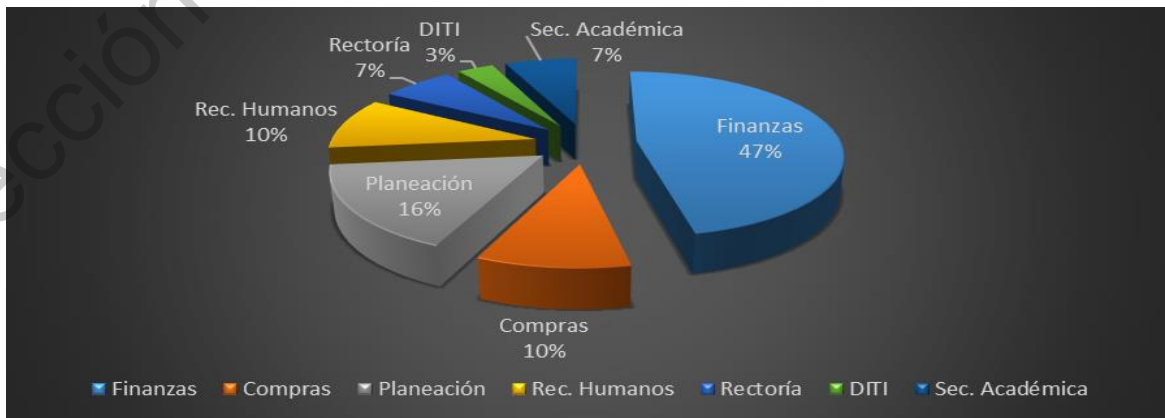
Figura 5. Tipo de contrato.



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 4, tipo de contrato se obtuvo que el 33% cuentan con una base de confianza, el 27% son sindicalizados con base, el 23% sindicalizados eventuales, el 10% honorarios y el 7% eventual de confianza.

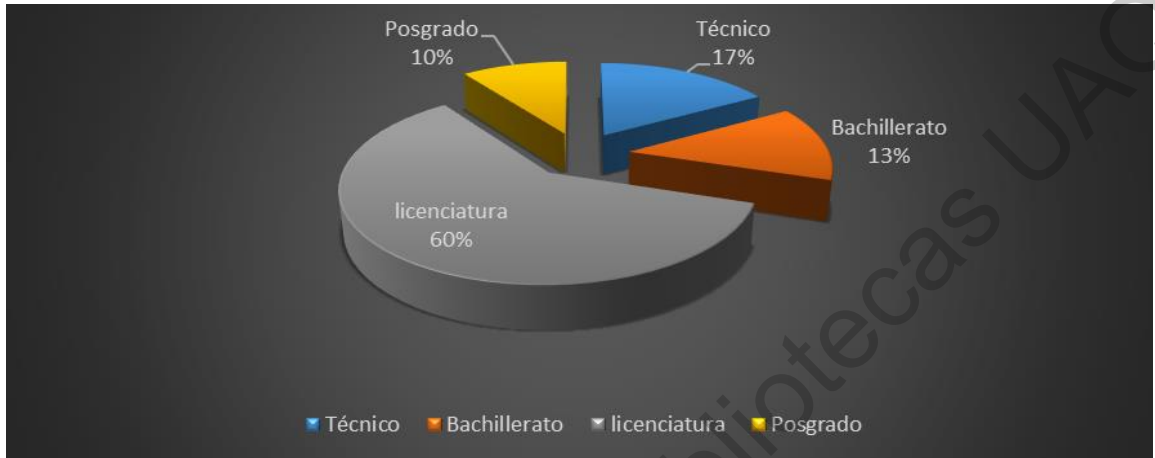
Figura 6. Departamento



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 5, Departamento, participaron la mayoría de los departamentos que intervienen en los procesos.

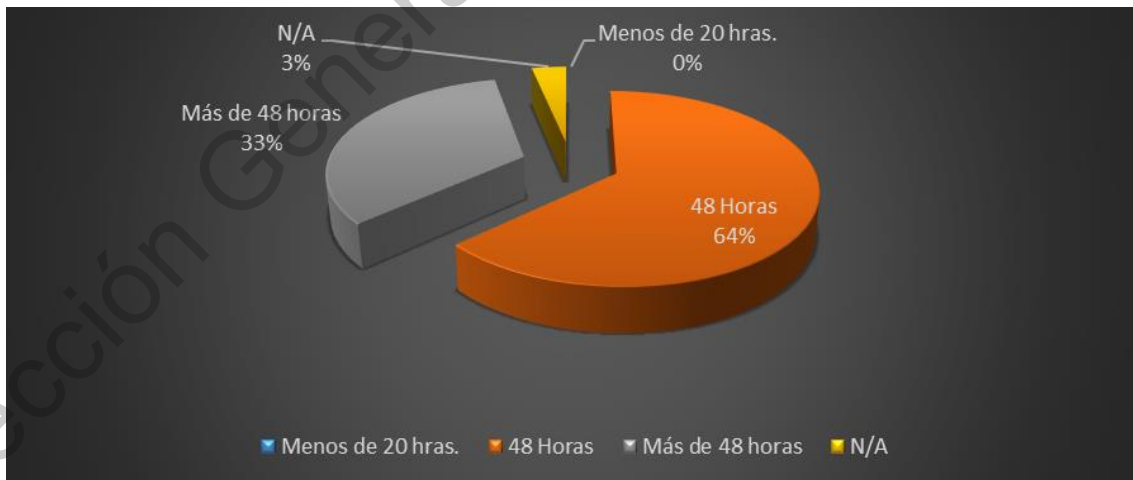
Figura 7. Escolaridad



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 11, escolaridad, el 60% del personal cuenta con un nivel educativo de licenciatura, 30% nivel técnico/bachillerato y 10% posgrado.

Figura 8. Horas de trabajo

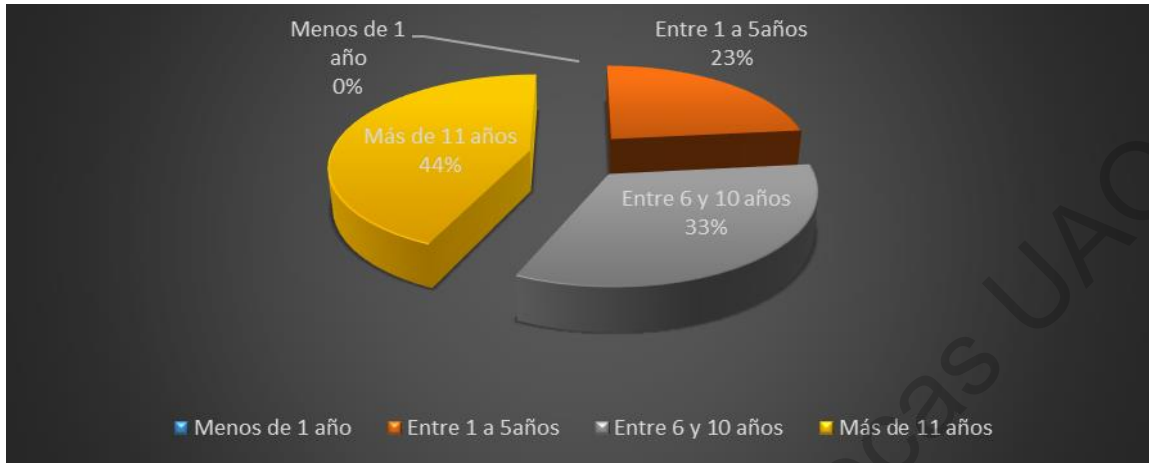


Fuente:Elaboración propia.

En la figura 12, horas de trabajo, la mayoría con un 64% labora 48 horas a la semana, el 33% trabaja más de 48 horas a la semana y tan sólo el 3% menos de 20 horas a la semana.



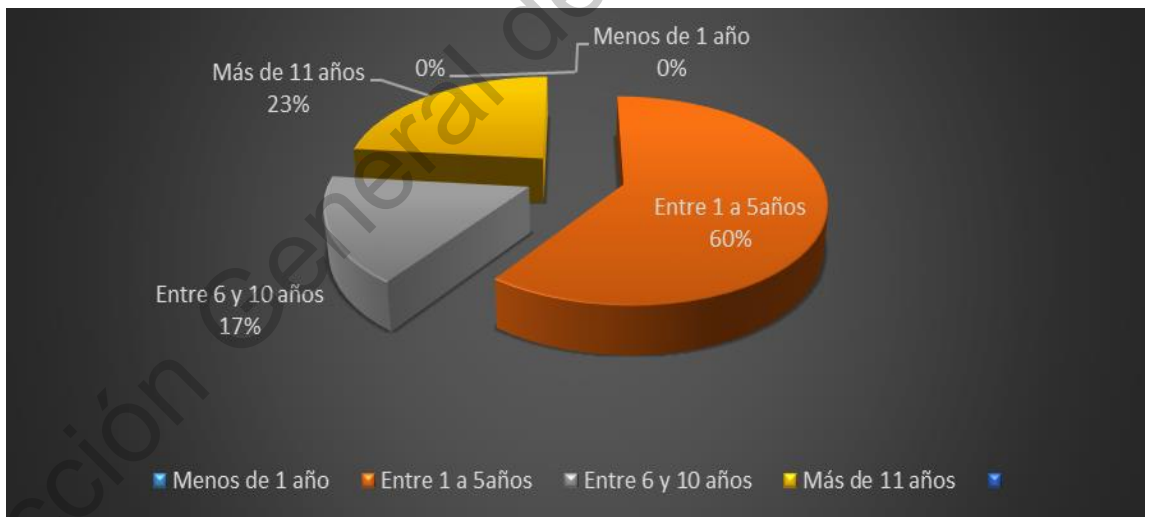
Figura 9. Antigüedad en la Institución



Fuente:Elaboración propia.

La figura 8, antigüedad en la Institución, el 44% ya tiene más de 11 años laborando en la misma, el 33% entre 6 y 10 años y el 23% entre 1 y 5 años.

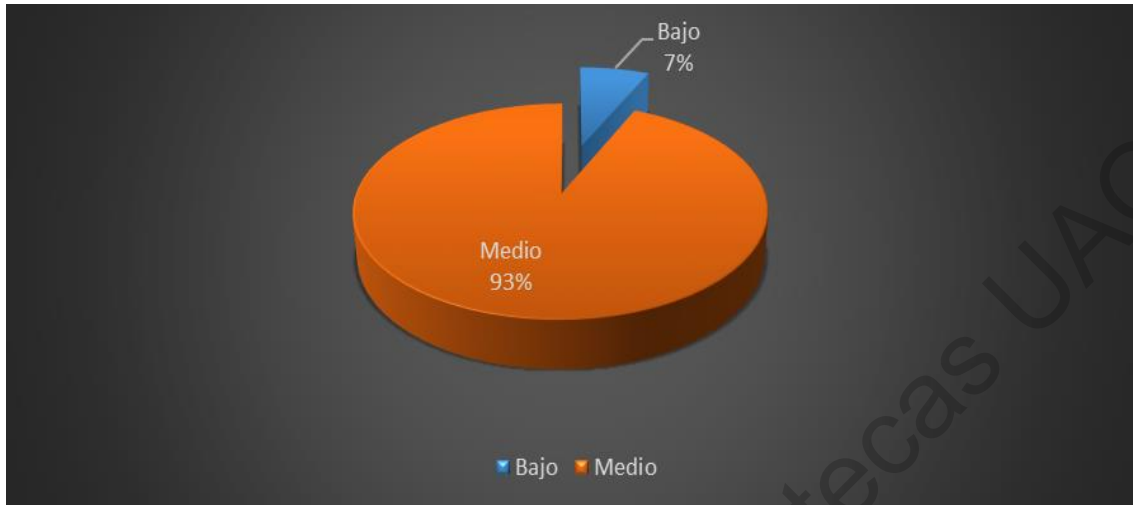
Figura 10. Antigüedad en el puesto



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 9, antigüedad en el puesto el 60% de las personas tiene de 1 a 5 años en el mismo puesto, el 17% de 6 a 10 años y el 23% más de 11 años. Lo que deja ver que no existe rotación de personal.

Figura 11. Nivel socioeconómico.

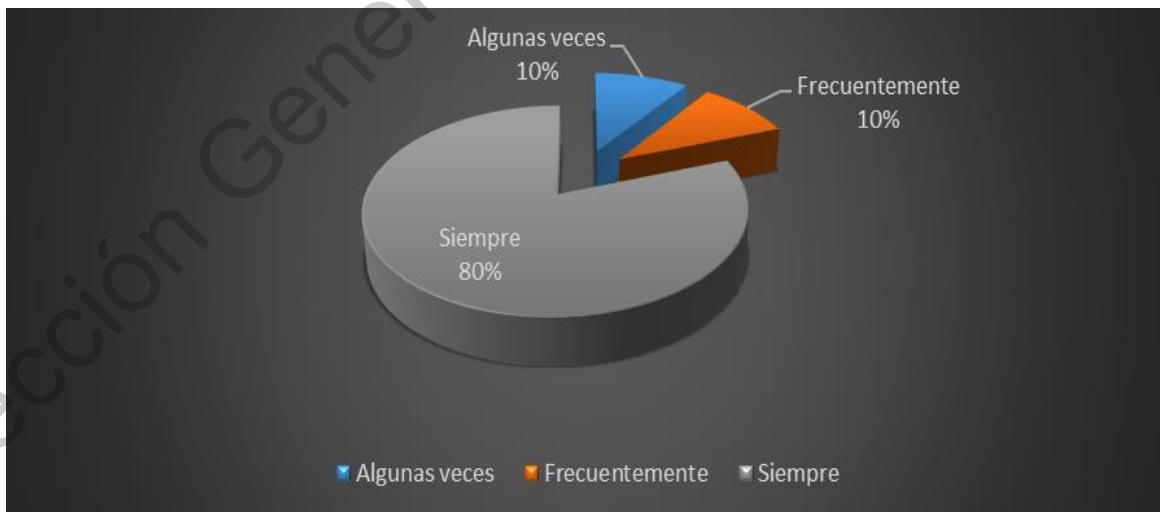


Fuente:Elaboración propia.

De la figura 10, nivel socioeconómico el 93% del personal se considera con un nivel económico medio y el 7% un nivel bajo.

## 5.2. Resultados de la variable de desempeño laboral

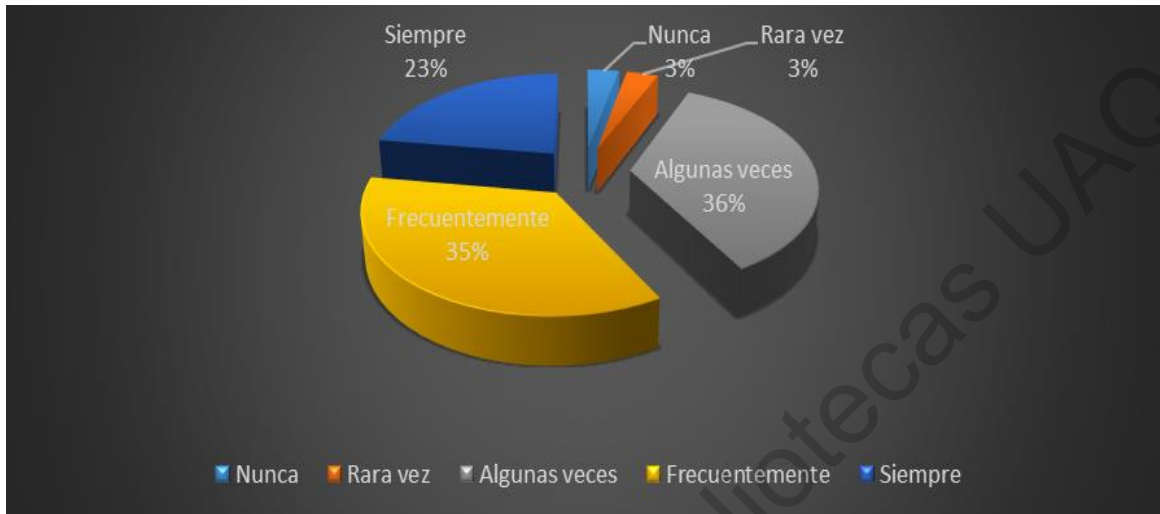
Figura 12. Mi trabajo es significativo



Fuente:Elaboración propia.

Con respecto a la figura 11. El 80% de los participantes opina que su trabajo es significativo, el 10% algunas veces y el otro 10% opina que frecuentemente.

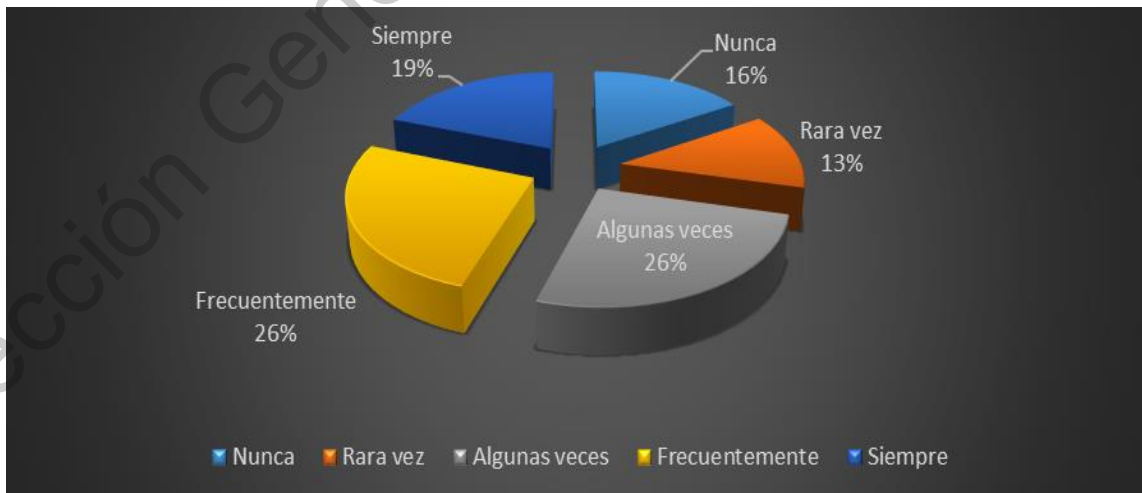
Figura 13. El trabajo que desempeño, me parece un desafío



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 12. El 36% del personal considera que algunas veces su trabajo le parece un desafío, el 35% cree que frecuentemente lo es, el 23% que siempre, el 3% rara vez y por último el otro 3% nunca.

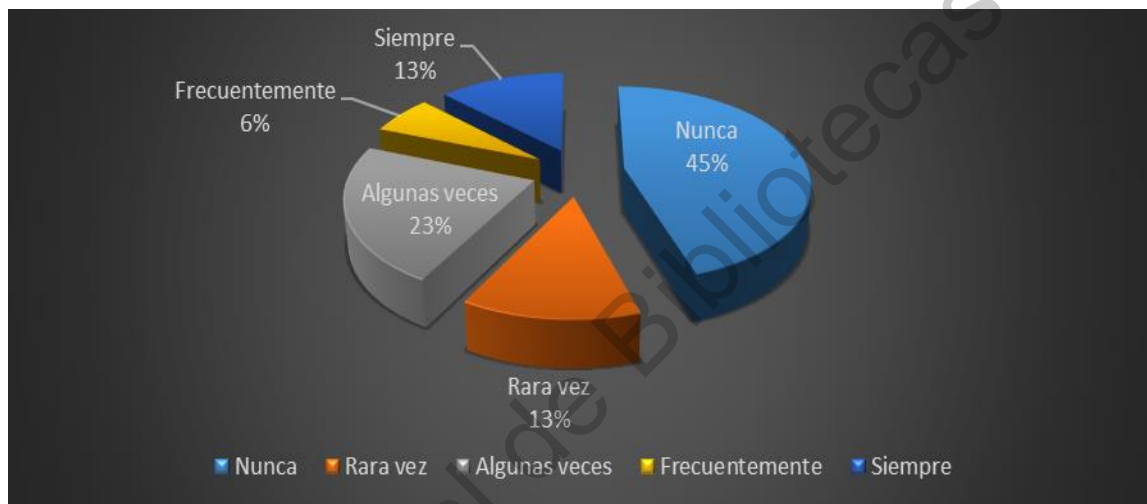
Figura 14. El tiempo asignado a la jornada de trabajo es suficiente para las actividades que se me asignan



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 13, el 26% considera que algunas veces el tiempo asignado es el suficiente para realizar las actividades asignadas de acuerdo al puesto desempeñado, el 26% menciona que frecuentemente lo es, el 19% dice que siempre, el 16% nunca y el 13% rara vez.

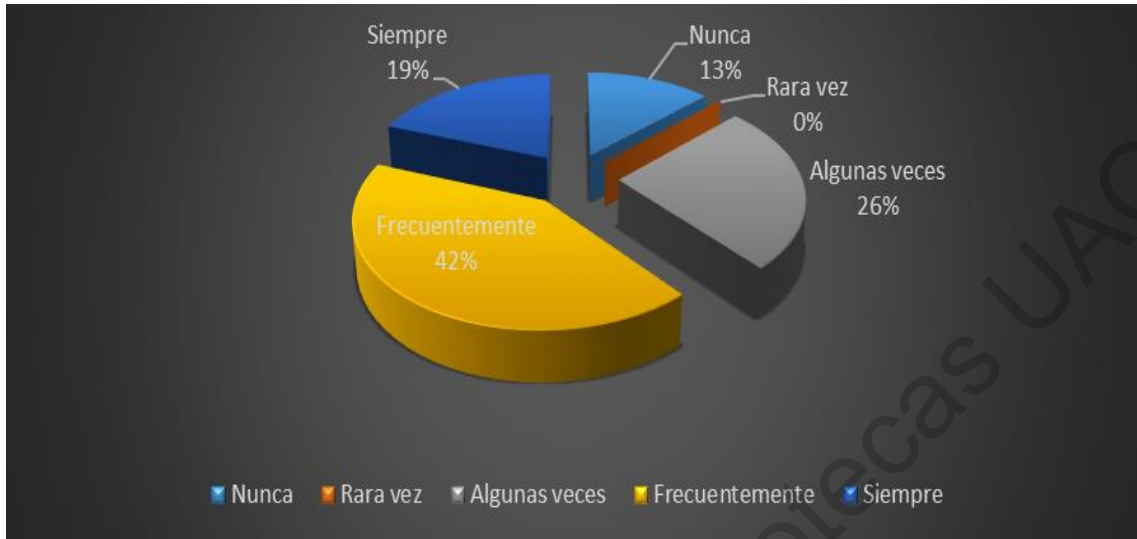
Figura 15. Recibo el salario adecuado por el trabajo que desempeño



Fuente:Elaboración propia.

Con respecto a la figura 14, el 45% de los participantes opinan que nunca reciben el salario adecuado por el trabajo que desempeñan, mientras que le 23% algunas veces, el 13% rara vez, el 13% siempre y el 6% frecuentemente.

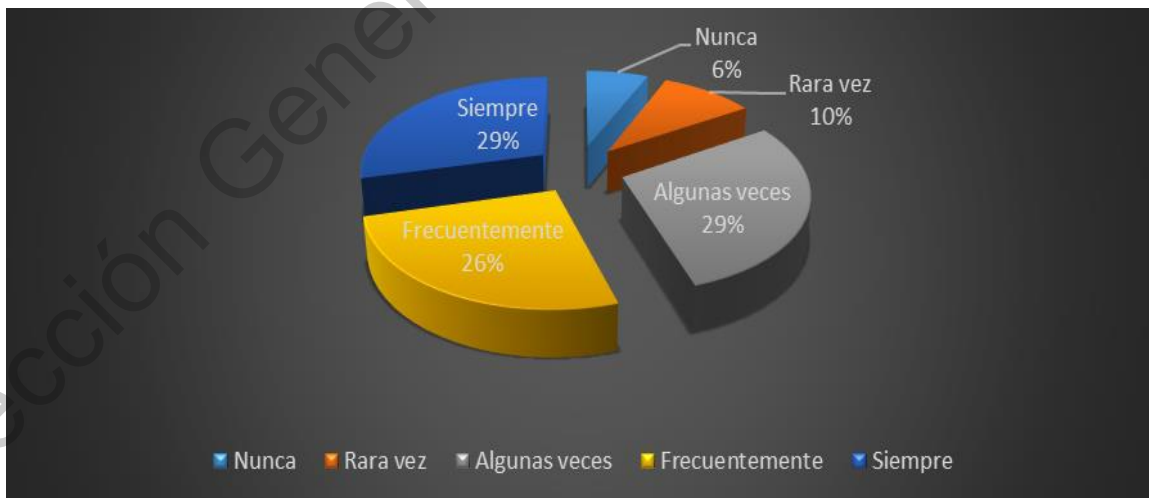
Figura 16. Mis compañeros de trabajo contribuyen al logro de mis objetivos



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 15, el 42% opina que frecuentemente los compañeros de trabajo contribuyen al logro de los objetivos, el 26% algunas veces, el 19% siempre y el 13% considera que nunca.

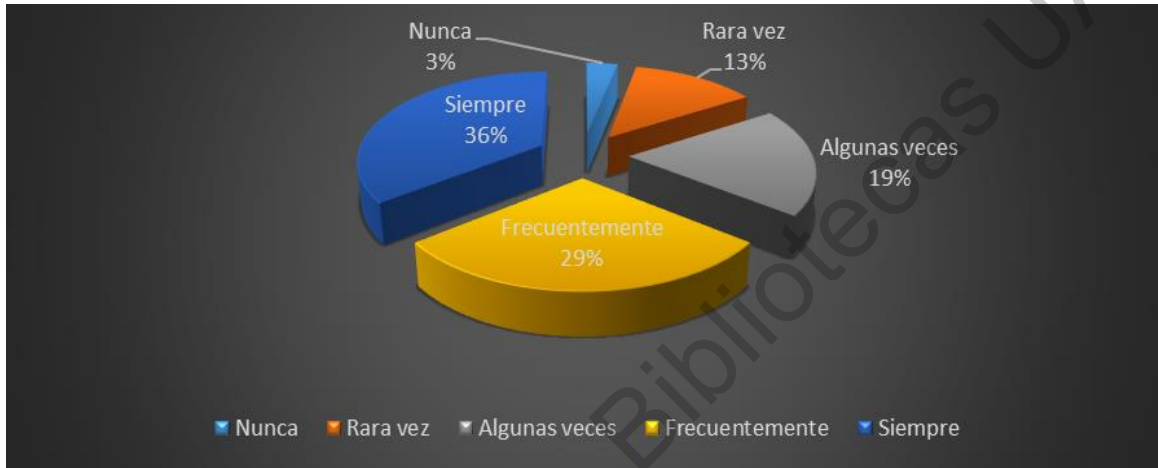
Figura 17. Las expectativas de mi jefe son realistas



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 16, el 26% de los participantes consideran que las expectativas de los superiores tienen expectativas realistas, el 29% siempre, el otro 29% algunas veces, el 10% rara vez y el 6% considera que nunca se tienen expectativas realistas.

Figura 18. Las tareas asignadas me ayudan a desarrollarme profesionalmente



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 17, el 29% considera que las tareas que desempeña no son de ayuda para crecer profesionalmente.

Figura 19. Mis compañeros poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto que desempeñan



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 18, se muestra que el 39% de los participantes considera que frecuentemente los compañeros de trabajo cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el puesto donde se encuentran, el 36% considera que algunas veces, el 19% siempre, el 3% rara vez y por último el 3% que nunca.

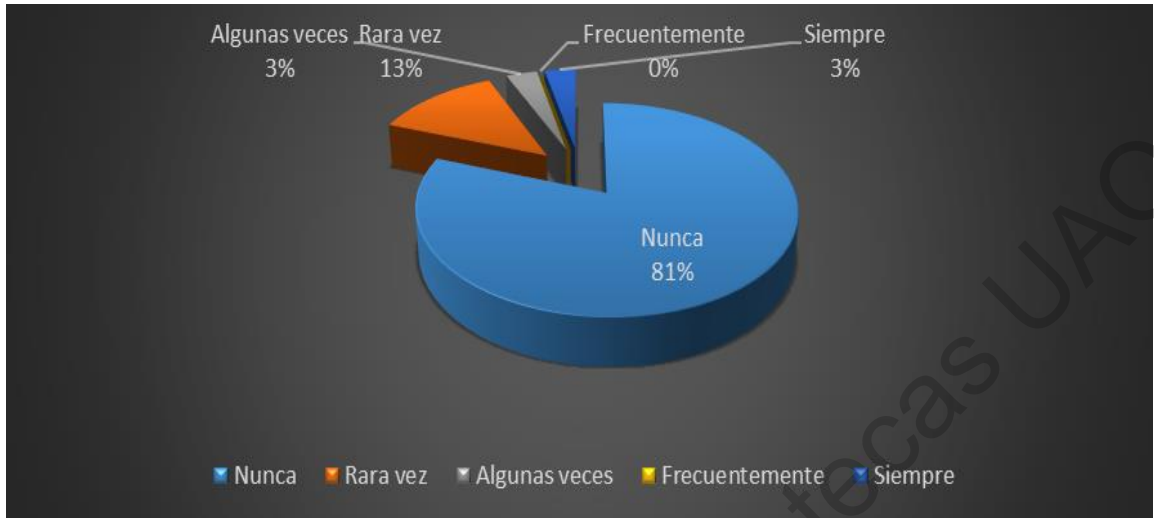
Figura 20. La Institución realiza un proceso de evaluación del desempeño laboral



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 19, se muestra que el 39% de los participantes opinan que nunca se realiza un proceso de evaluación del desempeño, el 26% informa que rara vez, 22 % que algunas veces, el 10% frecuentemente y tan sólo el 3% dice que siempre, junto con el 3% que siempre.

*Figura 21.* Me son entregados los resultados de evaluación



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 20, el 81% menciona que nunca le son entregados los resultados de evaluación, el 13% rara vez y el 3% informa que algunas veces y siempre.

*Figura 22.* Recibo una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en mi evaluación



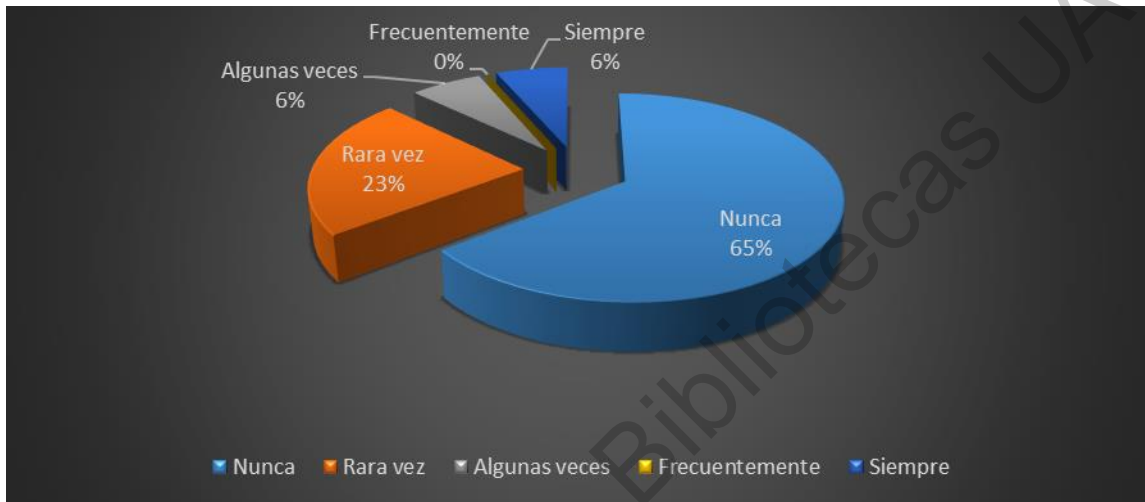
Fuente:Elaboración propia.

En la figura 21, como a la mayoría no le aplican o no se enteran del proceso de evaluación del desempeño laboral, el 71% informa que nunca ha recibido una



retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en dicha evaluación, el 16% opina que rara vez y el 13% algunas veces.

Figura 23. El proceso de evaluación ha tenido un avance significativo en el mejoramiento de mi rendimiento



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 22, se informa que el 65% de los participantes opina que nunca ha tenido un avance significativo en el mejoramiento de su rendimiento a consecuencia del proceso de evaluación, el 23% opina que rara vez, el 6% alguna vez y el último 6% siempre. (Queipo & Useche, 2002).

### 5.3. Resultados de la variable burocracia.

Figura 24. Las actividades del proceso en el que participo son excesivas

Fuente:Elaboración propia.

Con respecto a la figura 23, los participantes consideran en un 42% que algunas veces las actividades del proceso en el que participan son excesivas, el 23% menciona que frecuentemente, 19 % rara vez, el 13% siempre y tan solo el 3% que nunca.

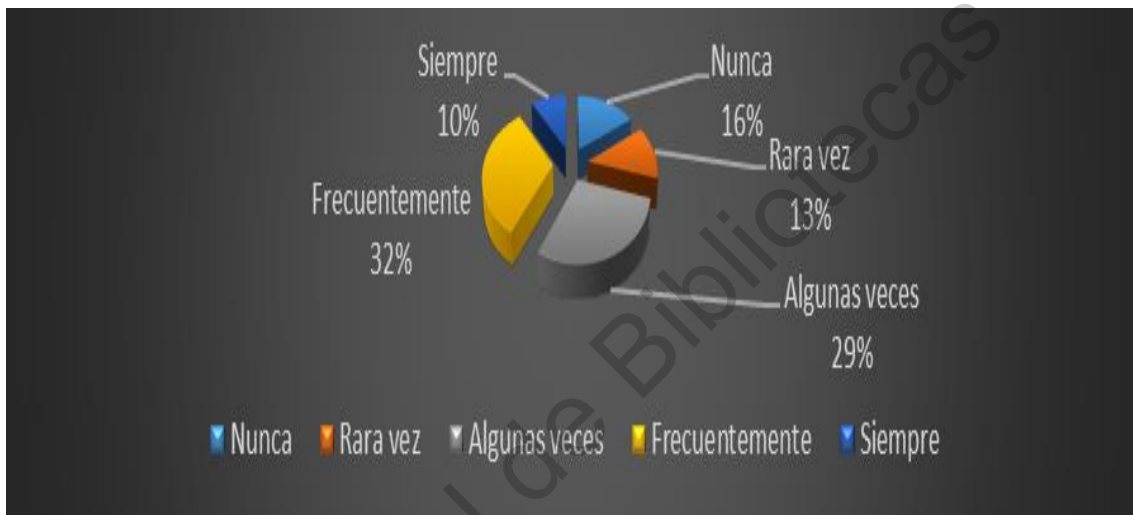
Figura 25. La reiteración de actividades afecta de alguna manera mi desempeño laboral.



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 24 se muestra que el 36% de los participantes considera que algunas veces la reiteración de actividades afecta de alguna manera su desempeño laboral, el 19% opina que frecientemente, el 19% que rara vez, el 19% que nuna y tan sólo el 7% que siempre.

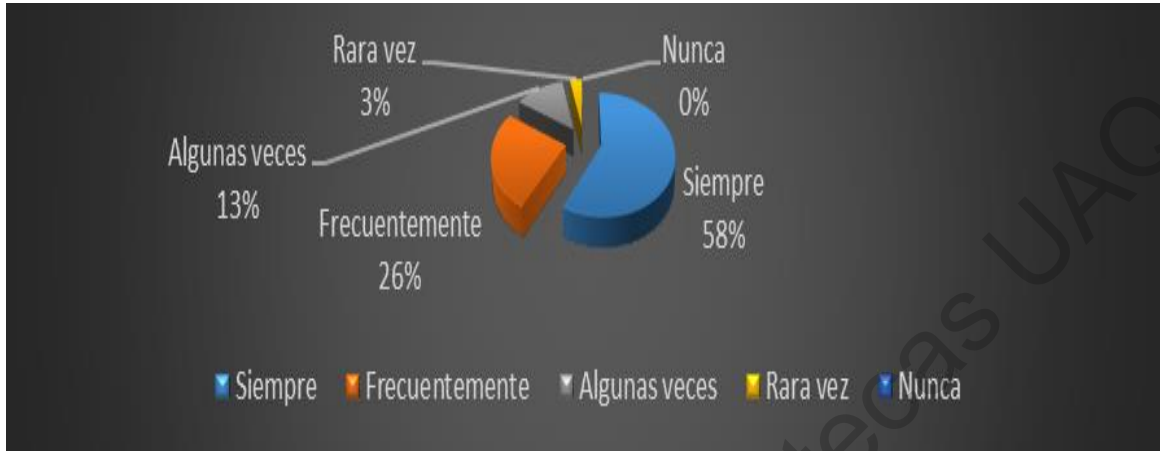
Figura 26. La calidad de la información para la correcta toma de decisiones se ve afectada a consecuencia del exceso de documentos acumulados



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 25 se obtuvo como resultado que el 32% de los participantes considera que frecuentemente la calidad de la información para la correcta toma de decisiones se ve afectada a consecuencia del exceso de documentos acumulados, mientras el 29% considera que algunas veces, el 16% nunca, el 13% rara vez y 10% considera que siempre.

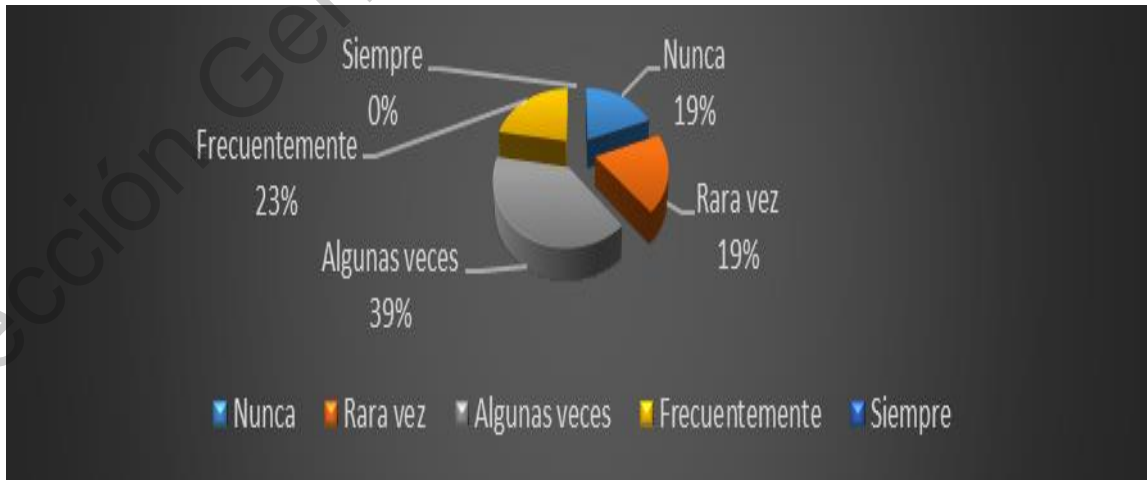
*Figura 27.* Tengo claro por qué y para que de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 26, se muestra que el 58% de los participantes considera que siempre tiene claro el por qué y para que cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos, mientras el 26% considera que frecuentemente, el 13% algunas veces y el 3% rara vez.

*Figura 28.* Tengo claro por qué y para que de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 27, el 39% de los participantes considera que algunas veces las reglas y el apgo al reglamento, hace que se pierda el contexto de los objetivos, mientras el 23% considera que esto sucede frecuentemente, al 19% rara vez y el 19% rara vez.

*Figura 29.* Existen varias tareas que pueden ser eliminadas o simplificadas sin afectar el funcionamiento de los procesos



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 28, el 45% de los participantes exponen que frecuentemente existen tareas que pueden ser eliminadas o simplificadas sin afectar el funcionamiento de los procesos, mientras que el 32% considera que algunas veces, el 10% siempre, el 10% rara vez y el 3% que nunca.

Figura 30. Me resulta difícil realizar mis actividades a través del Sistema administrativo.



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 29, se obtuvo que el 29% de los participantes considera que rara vez le resulta difícil realizar sus actividades a través del sistema administrativo, mientras que el 26% considera que nunca, el 23% algunas veces, el 19% frecuentemente y el 3% siempre.

Figura 31. Le encuentro poco valor a las actividades que se realizan



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 30, los participantes opinan en un 55% que nunca le encuentran poco valor a las actividades que se realizan, el 32% rara vez y el 13% algunas veces.

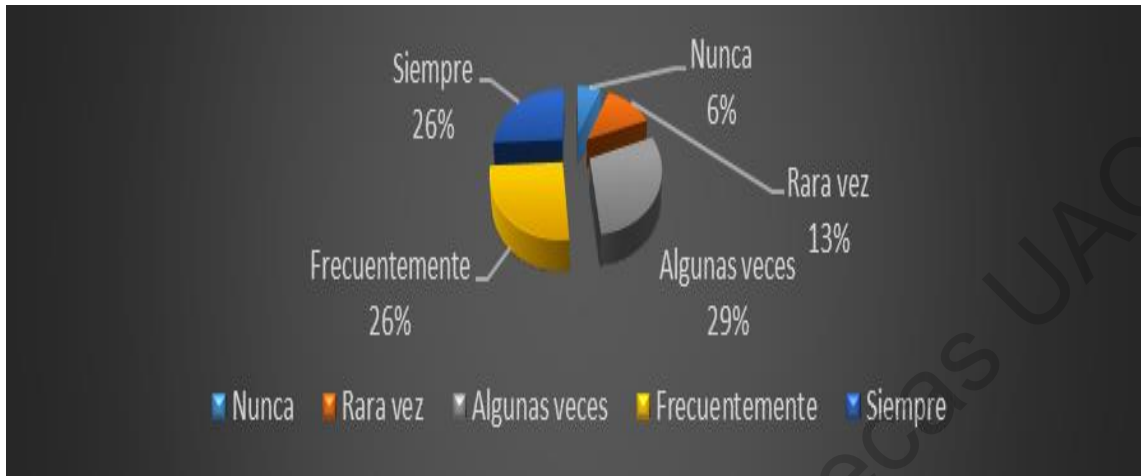
*Figura 32.* La solución de una acción es detenida porque jerárquicamente el rango más alto lo impide, dado que es la única persona que decide



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 31, el 39% de los participante considera que algunas veces la solución de una acción es detenida porque jerárquicamente el rango más alto lo impide, dado que es la única persona que decide, mientras que el 29% considera que rara vez, el 16% que nunca, el 10% siempre y tan sólo el 6% que frecuentemente.

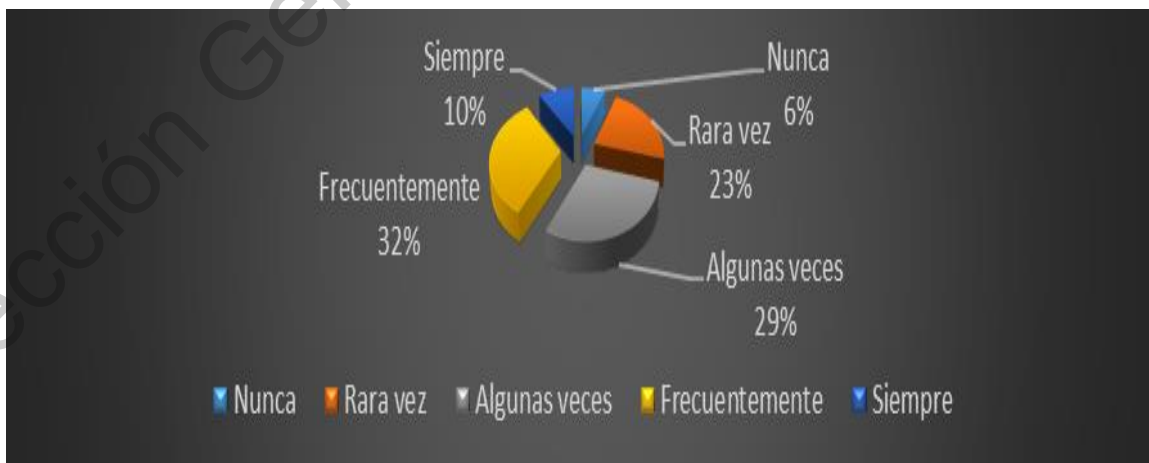
Figura 33. El exceso de formalismo y de papeleo, genera una comunicación lenta



Fuente:Elaboración propia.

En la figura 32, el 29% de los participantes considera que algunas veces el exceso de formaismo y papeleo generan una comunicación lenta, mientras que el 26% considera que siempre, mientras otro 26% que frecuentemente el 19% restante que rara vez y nunca.

Figura 34. Los procesos necesarios de modificación generan resistencia a los cambios cuando son necesarios para el mejoramiento



Fuente:Elaboración propia.



En la figura 33, el 32% opina que los procesos necesarios de modificación generan resistencia a los cambios cuando son necesarios para el mejoramiento, mientras que 29% considera que algunas veces, el 23% que rara vez, el 10% que siempre y el 6% que nunca.

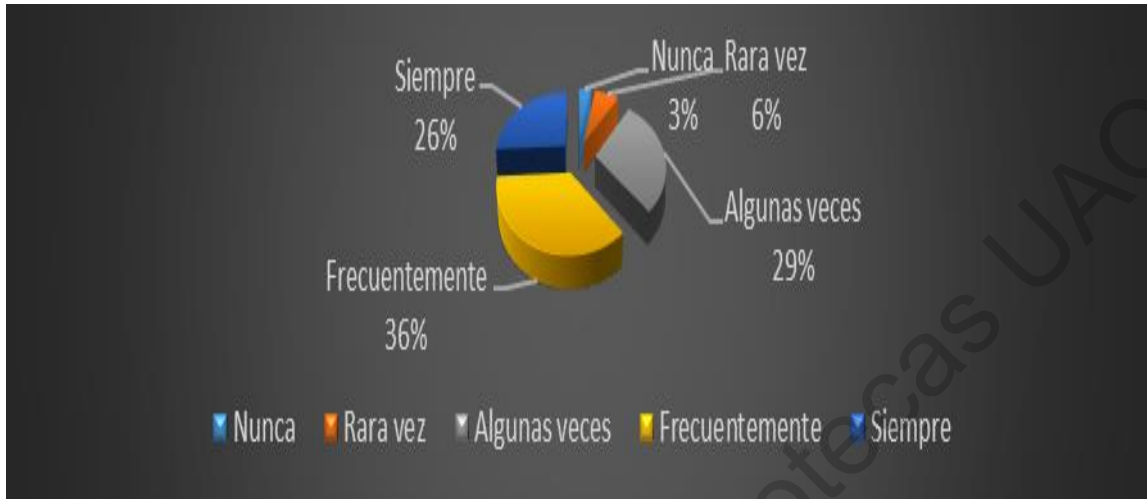
*Figura 35.* La calidad en el servicio será satisfactoria en medida en que este sea aceptado favorablemente por los usuarios.



Fuente:Elaboración propia.

De la figura 34, los participantes consideran en un 48% que la calidad en el servicio será satisfactorio en la medida en que este sea aceptado favorablemente por los usuarios, mientras que el 23% que frecuentemente, el 19% que algunas veces, el 7% que rara vez y el 3% que nunca.

Figura 36. El conformismo a las rutinas y a los procedimientos genera una deformación profesional

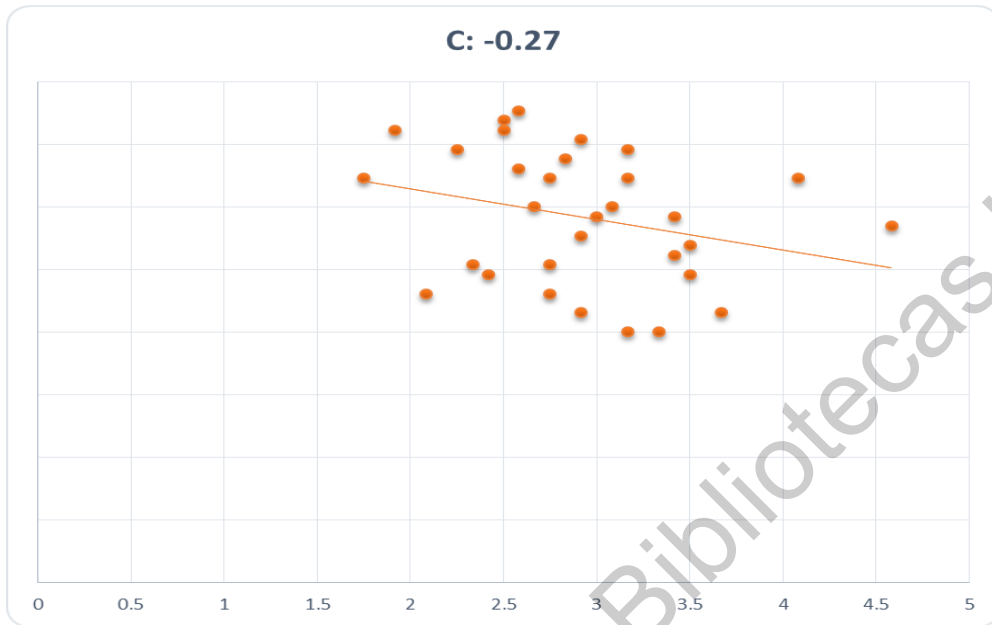


Fuente:Elaboración propia.

En la figura 35, se muestra que el 36% de los participantes considera que frecuentemente el conformismo a las rutinas y a los procedimientos genera una deformación profesional, mientras que 29% considera que algunas veces, el 26% que siempre y el 9% que rara vez y nunca.

### 5.6. Comprobación de hipótesis.

Figura 37. Correlación entre burocracia y desempeño laboral



Fuente:Elaboración propia.

A partir del análisis estadístico efectuado, se presenta la gráfica de correlación de Pearson (-.27) la hipótesis no se comprueba, es decir las características de la burocracia no influyen en el nivel de desempeño laboral, y de acuerdo a los conceptos abordados en el marco teórico, la satisfacción laboral del trabajador es elevada cuando el empleado percibe y experimenta poder, libertad e información para la toma de decisiones y sentir que es dueño de sus propios resultados.

## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

### Propuestas

El personal de la Institución educativa se encuentra en un área de confort, causado por la falta de actualización y automatización de los procesos que involucran actividades específicas para cada colaborador, así como lo estipula la burocracia vista desde el punto de vista de Weber, que no es del todo malo. Pero por desgracia, dichos procesos existen desde hace ya varios años, sin tomar en cuenta el constante aumento de la matrícula y las exigencias por parte de la sociedad que han ocasionado un incremento significativo de personal que sigue realizando las mismas actividades.

A pesar de lo anteriormente expuesto, esto afecta en el desempeño laboral y los colaboradores no se han percatado de ello, teniendo la falsa ilusión desde su propia perspectiva de que su desempeño es óptimo y de que la Institución es quien está en deuda con ellos por el excelente trabajo que hacen. Cuando en realidad al venir haciendo lo mismo que se hacía en el pasado perjudica tanto al empleado, como a la Institución, dejando sin herramientas de actualización a los colaboradores para enfrentar al mundo laboral externo que día a día se actualiza en la parte tecnológica, así como en los procesos.

Por otro lado, no se le da la importancia que merece a la evaluación del desempeño, por tanto, se propone poner atención en tal situación, ya que los colaboradores no son supervisados y mucho menos evaluados y retroalimentados en el desempeño de las actividades que desempeñan, lo que causa en una última instancia al usuario final que es a quien se debe la razón de ser de una Institución de esta índole evitando así que la Institución por el exceso de gasto para el pago del incremento del personal al que se le tiene que pagar por realizar actividades que no deberían ser, no sería solo la Institución quien se vería en problemas, si no miles de personas que dependen del ingreso que perciben por el trabajo que realizan y no se diga más, miles de alumnos que reciben educación a través de dichas instituciones.

Por tal motivo se propone implementar indicadores de desempeño que permitan

monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentran asociados, para lo cual se deben considerar cuatro dimensiones generales para los indicadores: eficacia, eficiencia, calidad y economía, previendo como una inversión las innovaciones tecnológicas que a su vez minimicen y automaticen los procesos que permitan llevar a cabo el cumplimiento de objetivos concretos. En un inicio parecerá un gasto innecesario, pero en realidad es una inversión que a largo plazo será de beneficio tanto para la Institución, como para los empleados.

### **Conclusiones**

Cuando varias personas son quienes conforman un equipo de trabajo dentro de una empresa, institución privada o pública como es este caso, se deben sentir responsables al igual que los que son líderes en la misma de la mejora continua de la misma, ya que sí la entidad se ve perjudicada, también lo serán los trabajadores. Por ello, es de suma importancia que tanto quien está al frente del equipo exija un compromiso y apoyo por parte de sus colaboradores para ir creciendo y obteniendo una mejor calidad en cada uno de los aspectos que involucran al entorno. Estando conscientes de que tanto la mejora continua de los procesos, las evaluaciones constantes del equipo de trabajo harán que se vean beneficiados tanto los trabajadores como la propia Institución y sociedad que es de quien dependen los ingresos para estas Instituciones.

## REFERENCIAS.

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorortu editores.
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos en enfoque latinoamericano*. México.: Pearson Educación.
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Molina, G. H. (I). Reflexiones de la Burocracia a la Administración Pública, un abismo vencible. *Amicus Curiae*, 1,2.
- Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría de la burocracia, Aportes para la comprensión del modelo burocrático*. Uruguay.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El desempeño en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio La Victoria. *Revista de Ciencias Sociales ISSN 0304-3037, Editorial 609, Revista trimestral publicada por la Unesco, Vol. XXXI, No. 4 (Ve), 489-492*.
- Serna, D. M. (2013). *Proceso de evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y la agencia*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Daniel R. Gilbert, J. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, : Pearson.
- Vela, C. J. (26 de 03 de 2014). *LaOpción de Chihuahua*. Obtenido de Burocracia... más que un distorsionado concepto | La Opción de ...: <http://laopcion.com.mx/noticia/33119>

# APÉNDICE

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**APENDICE**  
**CUESTIONARIO**

**La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la Burocracia y el desempeño laboral.**

Es importante que tu contestes de absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado 15 minutos).

**DATOS GENERALES.**

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa.

- 1.- Sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Estado civil: \_\_\_\_\_.
- 2.- Edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Puesto: \_\_\_\_\_ 4. Tipo de contrato (Honorarios, Sindicalizado de base, Eventual sindicalizado, eventual de confianza, becario) \_\_\_\_\_ 5.- Área o departamento: \_\_\_\_\_
- 5.- Mi escolaridad es: a) Técnico o comercio b) Bachillerato c) Licenciatura d) Posgrado
- 6.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 7.- Antigüedad en la Institución: \_\_\_\_\_
- 8.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_
9. Nivel socioeconómico: a) Bajo, b) medio, c) alto.

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en **general**, mejor refleje su situación.

- A) SIEMPRE                      B) FRECUENTEMENTE                      C) ALGUNAS VECES                      D) RARA VEZ                      E) NUNCA:

DESEMPEÑO LABORAL					
1. Mi trabajo es significativo.	A	B	C	D	E
2. El trabajo que desempeño, me parece un desafío.	A	B	C	D	E
3. El tiempo asignado a la jornada es suficiente para las actividades que se me asignan.	A	B	C	D	E



4. Recibo el salario adecuado por el trabajo que desempeño.	A	B	C	D	E
5. Mis compañeros contribuyen al logro de mis objetivos.	A	B	C	D	E
6. Las expectativas de mi jefe son realistas.	A	B	C	D	E
7. Las tareas asignadas me ayudan a desarrollar mi aspecto profesional.	A	B	C	D	E
8. Mis compañeros poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.	A	B	C	D	E
9. La Institución realiza un proceso de evaluación del desempeño laboral.	A	B	C	D	E
10. Me son entregados los resultados de evaluación.	A	B	C	D	E
11. Recibo una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en mi evaluación.	A	B	C	D	E
12. El proceso de evaluación ha tenido un avance significativo en el mejoramiento de mi rendimiento.	A	B	C	D	E
<b>BUROCRACIA</b>					
1. La burocracia en los procesos es excesiva.	A	B	C	D	E
2. La burocracia perjudica de alguna manera mi desempeño laboral.	A	B	C	D	E
3. La calidad en la información para la correcta toma de decisiones se ve afectada a consecuencia del exceso de burocracia.	A	B	C	D	E
4. Tengo claro el por qué y para qué de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos. (positiva).	A	B	C	D	E
5. Las reglas y el apego al reglamento, hace que se pierda el contexto de los objetivos.					

6. Existen varias tareas que pueden ser eliminadas o simplificadas sin afectar el funcionamiento de los procesos.	A	B	C	D	E
7. Me resulta difícil realizar mis actividades a través del Sistema Administrativo.	A	B	C	D	E
8. Le encuentro poco valor a las actividades que se realizan	A	B	C	D	E
9. La burocracia sólo le otorga poder de decisión al de mayor jerarquía.	A	B	C	D	E
10. El exceso de formalismo y de papeleo, genera una comunicación lenta.	A	B	C	D	E
11. La burocracia genera resistencia a los cambios cuando son necesarios para el mejoramiento.	A	B	C	D	E
12. La calidad a consecuencia de la burocracia en la atención a los usuarios es insatisfactoria.	A	B	C	D	E
13. El conformismo a las rutinas y a los procedimientos genera una deformación profesional.	A	B	C	D	E

Dirección General de Bibliotecas UAO

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Dirección General de Bibliotecas UAQ