

## Capítulo Tercero.

---

### Formulación de una Solución.

---

---

### 3.1 Presentación y Evaluación de Alternativas.

---

Como se había mencionado en el capítulo anterior, el problema principal reside en la demora que existe por parte de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas, dicha demora afecta los tiempos que el Departamento de Adquisiciones tiene designado para subir la información y notificaciones en el sistema de compras gubernamentales CompraNet y así poder dar seguimiento en tiempo y orden a los procesos de contratación.

A pesar de la demora existente, también se han detectado ciertas irregularidades en los resultados que proporciona la Subgerencia, la carga excesiva de trabajo los ha obligado a realizar las evaluaciones económicas con baja calidad, por así decirlo. Tiempo atrás la Subgerencia proporcionaba una evaluación completa, presentaba hojas de cálculo con los procedimientos que ellos llevaban a cabo para evaluar, en los resultados de la evaluación económica indicaban de manera más exacta las causas por las cuales las empresas licitantes no aprobaban o por qué el desechamiento de las propuestas.

Retomando los conceptos empleados en el marco teórico, en primera instancia se realizará una agenda de actividades de las cuales se obtendrán resultados sobre los cuales se basarán las alternativas. La agenda consistirá en el análisis de la administración dentro del área responsable de realizar las evaluaciones económicas y la elaboración de contratos. Dicho análisis sería realizado de la siguiente manera:

- Análisis del desempeño de cada trabajador.
- Evaluar si la capacidad y habilidad del trabajador compete a la demanda del puesto.
- Evaluación del procedimiento que se lleva a cabo para realizar la evaluación económica y la calidad del resultado.
- Identificación de los principales problemas que propician la demora.

#### *Análisis y desempeño de cada trabajador.*

---

Es de vital importancia que el departamento realice una evaluación del desempeño de los trabajadores de la organización, como se había mencionado en el capítulo segundo, el capital humano es el pilar de toda organización.

El fundamento de éste punto en la agenda es evaluar la calidad del desempeño del trabajador, para poder encontrar cuales son las deficiencias que presentan durante el proceso administrativo que ellos llevan.

La evaluación será realizada de la siguiente manera, el líder, en este caso será el jefe del departamento, tendrá una lista de los trabajadores con los cuales tendrá una primera entrevista con la finalidad de conocer las actividades que el trabajador desempeña en la empresa, comparándolas con el modelo o diseño de los procesos que se llevan a cabo en dicha área. El líder tendrá consigo el formato de trabajo y los pasos a seguir, evaluando de esta manera con una nota numérica del 1 al 10 la actividad que el trabajador realiza.

Esta primera etapa tendrá una duración de 3 a 5 meses, en donde el líder evaluará el desempeño de cada trabajador, analizando si con el paso del tiempo existe una mejora y proporcionando de manera continua una retroalimentación con la finalidad de buscar las mejores opciones para elevar el desempeño. Durante este tiempo existirá el monitoreo por parte del líder para mejorar el desempeño, aclarar dudas que puedan existir y garantizar que la actividad planeada se esté llevado a cabo.

Al término de 6 meses, existirá una evaluación semestral en donde se mostraran los resultados obtenidos al trabajador, realizando una entrevista para dar a conocer lo obtenido a lo largo de esos 6 meses, comenzar a planear nuevas metas basadas en los errores, la calificación otorgada en un principio deberá elevarse puesto que a lo largo del tiempo se evaluará el desempeño basándose en metas propuestas y acordadas entre el líder y el trabajador.

La evaluación será de la siguiente manera:

Mes 1:

Actividad del puesto	Calificación del trabajador
•	• 1-10
•	• 1-10
•	• 1-10
•	• 1-10
•	• 1-10

Observaciones:

Puntos Débiles:

Consecutivamente abarcando 6 meses para la primera evaluación.

Ésta actividad la considero importante ya que tiene la finalidad de dar a conocer a los trabajadores la manera en la que se realiza el proceso administrativo del área en particular, localizarán en donde pueden presentar errores o deficiencias y sobre ellas se trazarán metas para mejorarlas en determinado tiempo contando con el apoyo de un líder, en este caso el jefe del departamento, ya que para haber llegado a este puesto el habrá recorrido cierto tiempo en el área y adquirido la experiencia necesaria para poder dar seguimiento a los problemas y a las actividades.

*Evaluar si la capacidad y habilidad del trabajador compete a la demanda del puesto.*

Dentro del área de la Subgerencia existen ciertos puestos administrativos que desempeñan funciones específicas, para poder analizar al personal dedicado a estas funciones, se abrirá un expediente para cada trabajador en el cual se hará una comparación entre las capacidades que posee y las habilidades que el puesto demanda.

Dicho cuadro comparativo tendrá un formato como el siguiente:

Habilidades requeridas por el puesto	Habilidades del personal
•	•
•	•
•	•
•	•

Al obtener el total de las habilidades que el puesto requiere, éste será comparado con las habilidades del trabajador, verificando cuales son las que posee el trabajador para desempeñar dicha actividad.

Podemos ejemplificar de la siguiente manera:

- El puesto requiere un total de 15 habilidades que son vitales para la obtención de resultados satisfactorios; el trabajador reúne un total de 18 habilidades las cuales son consideradas por él como habilidades de importancia para desempeñar en el puesto; sin embargo, solamente 11 de ellas coinciden con las que el puesto demanda. De manera enseguida las habilidades requeridas por el puesto serán jerarquizadas de mayor a menor relevancia para ser comparadas con las que posee el trabajador.

Así podremos identificar las cualidades que cada trabajador posee y las que encajan en el puesto para determinar si es apto o no para la realización de la tarea que sea asignada.

Cada trabajador tendrá el cuadro comparativo con el puesto que tiene actualmente y posteriormente se comparará cada habilidad del trabajador con los demás puestos existentes en el área, con la finalidad de identificar si existe una persona que se encuentra en el puesto que no le es favorable y en el cual no puede explotar todas sus capacidades para la obtención de mejores resultados.

Considero esta actividad importante como un primer paso para la identificación de las habilidades que posee cada trabajador, de esta manera se obtendrá una visión de cuáles son

las habilidades que el departamento requiere y quién cumple con dichos requisitos. A partir de esta selección podremos realizar un filtro para mejorar la estructura organizativa del mismo departamento relacionado al medio administrativo que se está desarrollando.

*Evaluación del procedimiento que se lleva a cabo para realizar la evaluación económica y la calidad en los resultados.*

---

La evaluación económica es una actividad que realiza la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas con la finalidad de aceptar o rechazar las propuestas económicas de las empresas licitantes para continuar con el proceso de adquisición. El departamento tiene un modelo a seguir para realizar la dicha evaluación.

Sin embargo, el departamento de adquisiciones requiere de una evaluación con un buen sustento. Últimamente han demorado en hacer la entrega de esta evaluación y la entrega se ha hecho de una manera austera, excluyendo las hojas de cálculo para realizar una revisión en el departamento de adquisiciones.

En este punto de la agenda, el área encargada de realizar la evaluación será el departamento de adquisiciones ya que es el área que recibe las evaluaciones y posteriormente elaborar los fallos correspondientes.

El departamento de adquisiciones evaluará de la siguiente manera:

---

<b>Resultado de la evaluación económica</b>		
<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>	<b>Observaciones</b>
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

---

Justifico que esta actividad será muy útil ya que el departamento de adquisiciones es quien ve principalmente las deficiencias que vienen en las evaluaciones económicas, y a partir de estas deficiencias encontradas el reporte será enviado a la Subgerencia de Evaluación y

Seguimiento a Programas para poder atender las necesidades que el procedimiento de adquisición demanda.

Dependiendo de los aspectos encontrados en el Resultado de la evaluación económica, la Subgerencia de Evaluación tomará las medidas correspondientes con la finalidad de alcanzar la calidad, la cual habíamos mencionado, significa la entrega de un resultado que se encuentra dentro de los parámetros deseados por el cliente.

### *Identificación de los principales problemas que provocan la demora.*

---

Durante esta actividad, el área encargada de la evaluación económica podrá identificar y erradicar los principales factores que provocan demoras en la entrega de las evaluaciones.

Basándonos en los estudios de Bruce Brocka & Suzanne Brocka sobre el buen aprovechamiento del tiempo, la primera actividad a implementar en el área será la siguiente:

- Registro de tiempos.

Consiste en la realización individual de una bitácora de actividades durante el día, esta actividad será realizada durante una semana. Implica que el trabajador registre todas las actividades durante el transcurso del día, por ejemplo, a las 10:30 horas decide salir por un café, dicha actividad será registrada con el tiempo que fue empleado para realizarla. Al finalizar la semana, se convocará a una junta con el Jefe del departamento para hacer lectura de las actividades realizadas, el jefe de departamento tendrá la experiencia para poder identificar cuales actividades deberían de suprimirse ya que solo abarcan espacio temporal del trabajador distanciándolo de las actividades principales.

- Uso de calendarios.

Se implementará de manera más estricta el uso de los calendarios para tener en cuenta las fechas límites de las entregas que el área realiza hacia el departamento de adquisiciones. Cada empleado del área tendrá a la vista en su escritorio un calendario en el cual marcará las fechas de entrega de cada evaluación y documentación pertinente, de esta manera las

fechas estarán más que visibles para los empleados y se cumplirán en tiempo y forma las actividades del área.

- Lista de actividades.

Esta etapa consiste en la creación de una lista de las actividades que realiza el trabajador durante cada procedimiento de evaluación económica, la idea principal de esta lista es la de tener de manera visual todas las actividades que se realizan y posteriormente priorizar las actividades de tal manera que las de mayor importancia sean realizadas con su determinado tiempo para obtener mejores resultados.

Esta serie de etapas que comprenden la actividad número cuatro en la agenda nos llevan a la mejora en el ámbito temporal, ya que uno de los principales problemas gira entorno a la demora con la que el área entrega las evaluaciones económicas y retrasan los procesos de adquisición.

Considero que esta actividad puede ser de mucha utilidad debido a que la presión para la agilización de las evaluaciones partirá del mismo departamento y no del departamento de adquisiciones, esto evitará crear conflictos entre ambas áreas; el área desarrollará las habilidades para identificar problemas en sus actividades (haciendo referencia a aquellos que representan pérdidas de tiempo), se desarrollará la habilidad para dar atendimento a las actividades de mayor importancia, el resultado de esta actividad se reflejará en la disminución del tiempo en la que se efectuarán las entregas.

### **Alternativa número 1, proceso de mejora continua.**

Al tener toda la información obtenida en los resultados de las evaluaciones anteriores se procederá a preparar un informe en el cual se mostrará el resultado al cabo de 6 meses de análisis, los principales problemas encontrados en el área serán visualizados de manera gráfica, para obtener una visión más amplia y detallada de los problemas a solucionar.

En este caso, la mayoría de los problemas serán atendibles dentro de la misma área; dependiendo de los problemas que se puedan presentar serán las soluciones que se aplicarán. En ésta alternativa el jefe del departamento será de vital importancia ya que es la



persona que guiará a sus empleados con orientaciones positivas en cuanto a las adversidades encontradas en el reporte.

Consiste en la implementación de un sistema de mejora continua, basándonos en los resultados obtenidos al término del semestre. El informe semestral presentara de manera gráfica las principales causas de los problemas existentes en el área, dichos problemas presentados serán tratados a lo largo de los seis meses en los cuales se realizaron las actividades de la agenda, y en el caso de que persistan aun los problemas en el área mencionada, se procederá a realizar una junta general con toda el área, dicha junta tocará los temas principales del reporte, el jefe del departamento tendrá la palabra para escuchar las opiniones de sus trabajadores, se realizará una retroalimentación en la cual se mencionarán los motivos por los cuales no se ha podido dar solución al problema presentado, se aceptarán recomendaciones por parte del grupo de trabajo; será una reunión cuyo objetivo será dar solución a los problemas existentes.

Existe la posibilidad de que el jefe del departamento solicite asesoría externa, para dicho suceso se proporcionaran organismos que ofrezcan estos servicios.

A continuación se presenta una lista con ejemplos de empresas que pueden facilitar el servicio de asesoría:

1. Servicios de consultoría y asesoría empresarial, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.  
([http://www.mexicoemprende.org.mx/df/canacindra/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.mexicoemprende.org.mx/df/canacindra/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)).
2. Soluciones integrales para la administración, por la empresa A&A asesores empresariales. (<http://www.asesoriaempresarial.mx/>).
3. Servicios en el ámbito administrativo, por la empresa Consultoría Empresarial. (<http://www.consultoriaempresarial.com.mx/index.php>).

Sin embargo, existen más empresas consultoras que pueden brindar los servicios en caso de que el jefe del departamento lo requiera.

## **Alternativa número 2, contratación de nuevo personal.**

Ésta alternativa representa una solución en la cual existirá una reestructuración del área de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas.

Tomando los resultados del reporte semestral que se ha elaborado a partir de la agenda de actividades, esta segunda alternativa se enfocará en las personas que laboran en dicha área, la primera alternativa busca una solución a partir de las actividades, en ésta segunda alternativa, se buscará darle solución al problema basándose en los empleados.

Sin embargo, ¿Cómo podemos realizar dicha actividad? Retomando los resultados de la agenda de actividades realizada previamente, nos enfocaremos en el análisis del desempeño del trabajador y si las habilidades del mismo competen a las requeridas por el puesto.

En la primera actividad de la agenda se habrá evaluado a cada trabajador con una calificación numérica de acuerdo al trabajo realizado en el puesto, los trabajadores que hayan obtenido las notas más bajas serán los candidatos para ser reasignados a una nueva área.

De igual manera se tomará en cuenta el resultado de la actividad número dos de la agenda, es decir, los trabajadores que presenten menos habilidades relacionadas con el puesto serán candidatos a ser reasignados.

Se realizará una comparación de los resultados de ambas actividades, por ejemplo, si un trabajador con una nota baja en la primera actividad también es una persona con pocas habilidades relacionadas con el puesto, será en definitiva, removida del puesto.

En esta alternativa el departamento de Recursos Humanos será imprescindible, ya que los candidatos que se hayan elegido basándonos en las actividades de la agenda serán removidos de sus puestos y RH tomará la decisión de colocarlos en un puesto que sea más adecuado para ellos, de manera inmediata comenzará un proceso de contratación de nuevo personal.

Esta alternativa puede mostrar una efectividad muy alta, sin embargo, el tiempo requerido será mayor puesto que un proceso de contratación implica realizar en primera instancia un perfil del puesto, posteriormente el reclutamiento y se finaliza con la selección de personal.

---

## Selección de Alternativa.

---

Durante la selección de la mejor alternativa se han comparado ambas soluciones propuestas, basándonos en ciertos criterios mencionados a continuación.

### *Efectividad.*

---

La medición de este criterio se dará al conocer los resultados de ambas propuestas de alternativas, la primera alternativa que propone el proceso de mejora continua será eficaz en la manera en la que todo el personal contribuya proporcionando retroalimentaciones, trazándose metas específicas para solucionar el problema y aportando sus conocimientos en al área de trabajo.

La segunda alternativa, a mi consideración, tendrá una efectividad más alta que la primera puesto que el personal que no se encuentra realizando las actividades que demanda el puesto será sustituida por alguien que cumpla con el perfil del puesto.

### *Viabilidad.*

---

La alternativa de solución número uno es a mi parecer más viable que la segunda alternativa, esta propuesta implica que el trabajador que ya cuenta con experiencia en el área, tiene una trayectoria recorrida y conocimiento del departamento, se enfoque en mejorar su trabajo, tendrá una promesa consigo mismo para mejorar su desempeño. La alternativa dos propone un cambio de personal y esto implica un nuevo proceso de adaptación por parte del nuevo trabajador, el cual representa la consumación de un tiempo que podría ser valioso para la empresa.

### *Temporalidad.*

---

En cuestiones de tiempo, la primera alternativa representa un proceso que se llevará a cabo en un lapso de seis meses como primera instancia, sin embargo puede ser usado el tiempo que sea necesario para llegar a la mejor solución posible y para afrontar nuevos problemas que surjan con el paso del tiempo.

La segunda alternativa, involucra un proceso más laborioso para poder realizar un cambio de personal, los tiempos de reclutamiento pueden tardar de 3 a 5 meses dependiendo de la

calidad con la cual se realice ésta operación; aunado a este tiempo, también se debe de considerar el tiempo que el nuevo trabajador empleará para adaptarse al área de trabajo, sus colegas y los procesos administrativos que son realizados en el área.

### *Impacto.*

---

Éste criterio considerado toma en cuenta las consecuencias que se deriven de cada alternativa; en la primera alternativa considero que el impacto será positivo ya que el realizar una mejora continua mostrará a todo el personal del área que se busca dar una solución partiendo de lo existente en el área, considerando las habilidades de cada trabajador y esto se reflejará de manera positiva alentando a cada persona que labora en el área a realizar un mejor trabajo.

Comparando este impacto con lo que podría suceder en el escenario dos, una nueva contratación de personal podría propiciar un ambiente de inseguridad en el área, saber que una persona que no desempeñó su cargo de manera correcta fue removida puede generar un ambiente de incertidumbre entre los demás trabajadores del área, puede incluso generar miedo en los trabajadores y estos aspectos harán que el desempeño disminuya y la calidad en el trabajo realizado sea deficiente.

### *Costo.*

---

La primera alternativa presentada no representa costos para la empresa, todo parte por iniciativa de cada empleado, se invertirá en tiempo para la obtención de mejores resultados. Por otro lado, la segunda alternativa representa costos a la empresa, durante el proceso de reclutamiento se expedirán gastos en servicios de consultoría, la manera en la que dará a conocer el reclutamiento (convocatorias, por ejemplo), el costo del funcionamiento del departamento de RH, así como el costo administrativo de sus funciones, los costos de capacitación, en fin, el costo de una nueva contratación será más elevado que el de un proceso de mejora realizado por el mismo departamento.

Analizando las variables mencionadas, presento a continuación un cuadro comparativo.

Criterios	Alternativa 1, proceso de mejora continua.	Alternativa 2, contratación de nuevo personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Efectividad</b></li> </ul>	<b>Efecto neutral:</b> Será efectiva de manera en que las metas trazadas sean las adecuadas.	<b>Efecto positivo:</b> La contratación de nuevo personal se basará en el perfil del puesto y por lo tanto la nueva contratación aterrizará de manera directa la solución del problema.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Viabilidad</b></li> </ul>	<b>Efecto positivo:</b> La persona ya cuenta con experiencia en el área y conoce el ambiente laboral.	<b>Efecto negativo:</b> Implica un nuevo proceso de adaptación del nuevo personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Temporalidad</b></li> </ul>	<b>Efecto positivo:</b> La solución al problema se dará con el paso del tiempo en un proceso de seis meses, con visualización de resultados durante los primeros meses.	<b>Efecto negativo:</b> Proceso que requiere más tiempo para poder elegir al mejor candidato.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Impacto</b></li> </ul>	<b>Efecto positivo:</b> El personal del área se verá motivado y el desempeño de los trabajadores será más eficiente.	<b>Efecto negativo:</b> Propiciará un ambiente de incertidumbre en el departamento e incluso temor en los trabajadores a ser removido de sus cargos.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Costo</b></li> </ul>	<b>Efecto positivo:</b> Ningún costo hacia la empresa.	<b>Efecto negativo:</b> Costos administrativos para el proceso de contratación por parte de la empresa.

Por lo tanto, la alternativa que he elegido para dar solución al problema presentado es la primera alternativa, El proceso de mejora continua en el departamento de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas debido a que presenta los mejores resultados en los criterios evaluados.